

**РИЧАРД МАРЧИНКО, ДЖОН
ВАЙСМАН
ИСТИНСКИЯТ ЕКИП**

Част 8 от „Свирепия“

Превод от английски: Венцислав Градинаров, 1999

chitanka.info

Тази книга е посветена на нашия най-млад и нов Воин, Матю (Дар Божи) Лоринг (Син на воин) Марчинко. Той носи това име с истински дух. Доставя ни непрекъснато удоволствие от родилното отделение досега, изправен пред ежедневните си предизвикателства и следващите ги постижения.

Много от оръжията на Свирепия воин са предоставени с любезното съдействие на Международния отдел за обучение на фирмата „Хеклер и Кох“.

ВЪВЕДЕНИЕ

Насърчавайте подчинените си и слушайте добре думите им. Добре известно е, че златото лежи скрито под пръстта.

Набешима Наошиге
(1538–1618), в „Идеалите
на самурая“

Прекарах повече от тридесет години във Военноморските сили. Караха ме да скачам от самолети и хеликоптери, да се катеря по нефтодобивни платформи и бойни кораби, да си пробивам път със стрелба и плякосване в немалко страховити ситуации. Изпращаха ме в райони на война и ме хвърляха под кръстосан огън, и накрая ме набутах в затвора. Сигурно си мислите, че след като се пенсионирам, бих си намерил някое тихичко, приятно място, където да убивам времето. С игри на голф може би. Или с гледане на боулинг по телевизията.

Да, ама не става, мамицата му. От 1992 г., когато беше издадена книгата „Свирепия“, съм виждал повече летища, отколкото въшки има един бурканоглавец^[1]. Смотанякът редактор нарича моите турнета из разни страни „годишната обиколка за книгата“. Лесно му е да го каже. Да посетиш над осемдесет града в годината прилича повече на Марша на смъртта в Батаан^[2]. Но какво пък, по дяволите. Аз съм Свирепия Воин и с вас знаем, че ако боли, значи сигурно правя нещата както трябва. И най-малкото, вече не съм вързан за багажа в някоя „канализационна тръба“^[3] — напоследък ме возят на пътнически самолети. И можете да се обзаложите, че наблизко винаги има бутилка „Бомбай сапфир“. Това дължа на много от вас, моите предани привърженици.

Вие, привържениците, имате и някои свои искания. (Само че нищо не е даром.) Искате повече информация за членовете на екипа,

описани в автобиографията ми „Свирепия“ и в шестте романа за „Свирепия“. Искате да научите повече за тези колоритни момчета — особеностите им, произхода им и какво мислят за мисиите ни. Второто искане? Почитателите с интереси в областта на бизнеса, предводителството и изграждането на екипи ме питат: „Как се избират хора за екип?“ и „Как се поддържа екипът?“ Тук, в „Истинската група“, ще опитам да отговоря и на двете.

Когато съставях автобиографията, романите и предишните книги за бизнеса, разбрах, че не е възможно да разкажа за истинския характер на хората, които направиха всичко това възможно. Просто имаше прекалено много неща за обясняване. Никой (дори и най-фанатичният почитател) не би имал търпението да прочете още двеста страници с описание на колоритните и дълбоко вкоренени таланти на веселата банда мародери, които споделиха толкова много с мен. Но тези хора със сигурност са си спечелили признанието, което получават тук. След като прочетете „Свирепия 10: Истинският екип“, ще видите как ние — и повтарям, *ние* — успяхме в толкова много мисии, които никой не е вярвал, че ще можем да изпълним.

Някои от вас искат да разберат повече за подбора и поддържането на екипа. Ще чуете за това от моята гледна точка, но най-вече от тази на момчетата. В края на краищата на никого не му пука какво опитва да прави един водач. Ако той не говори с хората, не ги мотивира, не ги убеждава да работят за изпълнение на целите на екипа, всичките му добри намерения не струват нищо. Ще чуете от самите мъже защо искаха да вършат онова, което вършеха. Така ще получите необходимото прозрение и да използвате моите приоритети и техники, за да изградите и поддържате своя собствена група агресивни отстранители на проблеми.

ДЕСЕТ ПРАВИЛА ЗА МЪЖЕТЕ

Отначало почитателите на „Свирепия“ се запознаха с моите мъдри думи от Десетте божии заповеди за войната със специални действия^[4]. Тези десет правила са включени — и илюстрирани в действие — във всеки от романите „Свирепия“. Ето ги:

- Аз съм Богът на войната и гневният Бог на бойните действия и винаги ще те водя отпред, а не откъм тила.
- Ще се отнасям с теб като с всички останали — като с боклуци.

- Не прави нищо, което аз не съм направил преди теб — така ще станеш воин по мой смъртоносен образ и подобие.
- Ще наказвам тялото ти, защото колкото повече пот лееш в учението, толкова по-малко кръв ще лееш в боя.
- И ако болката съпътства твоите усилия и страдаш силно, то значи правиш всичко както трябва.
- Не трябва да ти харесва — трябва просто да го направиш.
- Прави нещата просто, глупако.
- Никога не си въобразявай.
- И наистина, не ти се плаща за твоите методи, а за резултатите, което значи да убиеш врага си с всички възможни средства, преди той да те убие.
- Винаги носи във воинската си мисъл и душа последната ми и основна заповед: Няма правила — побеждавай на всяка цена.

Това са правилата, които вгълпявах на своите мъже и по които те трябваше да ръководят действията си. Аз направих тези правила дотолкова част от нашето обучение, както стрелбата или скоковете с парашут, или диверсионните дейности, защото са също толкова важни за успеха на мисията.

Но тези правила не са всичко. Разработих правила и за собствените си действия. Все повече почитатели искат напътствия за това как да водят своите бойци в света на бизнеса и в отговор на тези искания реших да напиша една книга в проза.

СЕДЕМ ПРИНЦИПА ЗА ВОДАЧА

В „Тайните на командоса“ споделих своя предводителски кодекс — седемте правила, които позволяваха да не отклонявам поглед от мисията и от хората си през повече набръчкващи задника ситуации, отколкото ми се ще да изброявам тук. Ето ги:

- Първо ще проверявам своите теории върху себе си. Ще бъда морско свинче сам на себе си.
- Ще бъда напълно посветен на онова, в което вярвам, и ще рискувам всичко свое в името на убежденията си.
- Ще подкрепям подчинените си постоянно, когато поемат разумни рискове, за да ми помогнат да постигна целите си.

- Няма да наказвам хората си за грешките им. Ще ги наказвам само за това, че не се поучават от тях.
- Няма да се боя да предприемам действия, защото знам, че почти всяко действие е по-добро от бездействието. Знам също, че понякога бездействието е най-смелото от всички действия.
- Винаги ще поднасям кристално ясно позициите и убежденията си.
- Винаги ще съм лесен за намиране: ще бъда в центъра на битката.

В „Тайните на командоса“, всяка глава беше посветена на една от тези заповеди, като посочва примери от армията и от цивилния живот. С помощта на тези принципи ще можете да степенувате усилията си за всеки ден, всяка седмица, всеки месец, всяка година. Разбира се, колкото и чудесни да са, тези принципи не са вълшебни. Необходимо е вие да станете от задника си и да действате.

Почитателите отговориха на „Тайните на командоса“ и поискаха още. По-конкретно, искаха напътствия за справяне със ситуацията на засилена конкуренция в днешния ден. Е, аз знам някои неща за конкурентните ситуации. Затова написах още една книга в проза.

ДА ВОДИШ ЗА ПОБЕДА

„Стратегия за успех: Как побеждава командосът“ помага да си проправите рязко път през хаотичното и свързано със силна конкуренция бизнес-обкръжение от 90-те години. Планиране, обучение и поемане на пресметнати рискове — тези елементи играят важна роля. Преминавайки през тези стадии, трябва да имате стратегическо виждане за онова, което се надявате да постигнете. Трябва да можете да *видите и чувствате* крайната си цел.

Как да изградите това виждане? Черпите от познанията си: разузнавателните данни, които сте събрали за фирмата, предприятието, конкуренцията и средата. Разчитате и на мечтите си. Точно така — мечтите. Ако работите за постигането на нещо от значение лично за вас, ще се зареждате със страст и решимост. Но всичко започва със стратегически план — изчерпателен, реалистичен и гъвкав. За да ви помогна да изготвите планове за победа на бойното поле на бизнеса, създадох правилата за влизане в бой на Свирепия:

- Прицелвай се, преди да стреляш, защото методът „Огън, прицели се, готов за стрелба“ е боклук.
- Прекършвай правилата, преди те да прекършат теб.
- Имай характер, но твърд.
- Води отпред, където бойците ти винаги могат да те виждат.
- Не обърквай планирането с обучението, или говоренето с ритането на задници.
- Почитай хората си, които нарушават границите толкова, колкото и тези, които ги създават, защото те са твоят челен дозор.
- Не се опасявай да допускаш грешки, защото пътят към славата е осеян с осирания.
- Служи на кауза, по-голяма от твоето „аз“, или ще станеш армия от един човек.
- Поемай рискове — а след това поемай още.
- Никога не се задоволявай.

Е, читателите взеха последното съвсем присърце. Не ви стигат две книги, нали, копелета такива, та искате още. По-конкретно, искахте да научите как да изграждате и ръководите екип. Така че ето — *Истинския екип*.

ИЗКУСТВОТО ДА РАБОТИШ В ЕКИП

Помните ли „Пътешествие между звездите“? Оригиналните телевизионни серии, дето всички мацета бяха с къси полички? Имаше един епизод, в който оня с островърхите уши играе многоизмерен шах — три дъски, не една. Всеки ход на всяко ниво има отражение на останалите нива и затова всяка минута трябва да следи толкова въздействия и противовъздействия, колкото да напълниш цяла лайнарка. Е, управлението на екип е същото. Трябва да запазвате контрол върху ситуация, която винаги е объркана и където става дума за хора, материали и оборудване и всяко действие има Бог знае колко последствия.

Така изграждането и управлението на екипа се превръщат по-скоро в изкуство, отколкото в наука. Трудно е да се направи проверочен списък. Всъщност вашите действия и тези на екипа се основават на идеите от „Тайните на командоса“ и от „Стратегия за

успех“, процесът е кумулативен. Затова не забравяйте тези проверочни списъци сега, когато преминаваме към работата в екип.

ИЗГРАЖДАНЕТО НА ЕКИП

Винаги е по-лесно да разбереш дадени идеи, ако имаш конкретен пример за тези идеи в действие. Едно от най-важните неща през живота ми беше да създам „ТЮЛЕН-Група 6“ и затова този пример ми се струва естествено подходящ за тук. Смятам „Шестицата“ за своята военна дисертация за доктората ми от Военноморската академия на САЩ (което в този случай не означава насерация). Никой дотогава не беше правил нищо като „Шестицата“ — първа в почти всичко. Искан организация, чиста и освободена от оперативните проблеми, за да мога да изкарам най-голяма полза срещу вложените средства. За тази цел се нуждаех от най-добрите оператори с подкрепата, необходима, за да могат да работят във върховата си степен на ефективност. Замислих „Шестицата“ като същество със зъби и почти никаква опашка за разлика от обикновените екипи (или други организации), с твърде големи опашки и почти никакви зъби. „Шестицата“ беше толкова самостоятелна, колкото успях да я направя. Всички знаем как бюрокрацията и процесите в организациите тежат върху групите, консумират ефективността и енергията им, без да ни придвижват към целта. Искан да избягна този ефект на снежната топка в максимална степен.

Без да забравям тези цели, когато съставях „Шестицата“, използвах някои от следните основни принципи на изграждането на екип:

Важна е мисията, глупако. Преди да направите каквото и да е, трябва да определите мисията си. Това е абсолюбно важно. Ако не определите ясно и точно какво трябва да постигне вашият екип, всичко останало бързо ще се сговни. Тук влиза в действие вашето стратегическо планиране. Какъв е бойният ви план? Какво опитвате да правите? Дали събирате нещо като полицейски екип за работа със специални оръжия или методи за конкретен краткосрочен проблем? Или опитвате да сформирате група, която ще опъва каиша дълго време в изменяща се обстановка? Всяка от тези мисии изисква различен екип.

Много от момчетата, които избрах за „Шестицата“, бяха още зелени. Защо? Сигурно си мислите, че за да започна с работеща в условията на силен натиск нова група, бих търсил зрели хора, които вече са се доказали в боя — единият процент от най-добрите. Този подход е страхотен, ако събирате кризисен екип във връзка с конкретен краткосрочен проблем. Но за дълго теглене ви трябва „пушечно месо“ новобранци, които да можете да обучавате и моделирате по свой начин. Необходим ви е младежкият им ентузиазъм за нови прозрения и свежи перспективи. Необходима ви е неизчерпаемата жизнена сила на младежта, за да може всичко да заработи и да не спира.

Има и друг проблем, когато вземате хората от единия процент за дългосрочни задачи. Повечето организации — в армията и в частния сектор — ограничават броя на онези, които могат да се издигнат до този един процент. Избирате ли хора само измежду тях, деветдесет и девет процента губят ранг в момента, в който влязат в групата. Така че за тях това е нож с две остриета. Да бъдеш избран за елитна група е признание, но вероятно ще пострада възможността им за израстване в кариерата. Може и да се съгласят на подобна жертва в краткосрочен план, но не и за дълго време.

Направи си добре сметката. Какъв бюджет имате? Какъв график? Не забравяйте, че никога няма да имате толкова време и пари, колкото ви трябва. Ако ви дадат възможност, искайте идеалното — на свирепо неподправен език, ако имате такива наклонности. (Хей, някой по-нагоре от вас може да сбърка и да ви даде очакваното.) Но от самото начало търсете начини за намаление на разходите. Определете къде можете да сечете завоите, без да излагате мисията на опасност. Бъдете готови да пожертвате някои възможности, за да стартирате от ниско парично ниво и възможно най-бързо да се превърнете в действаща група. Или „вградете“ някои хубави неща, без които можете, или пък преценете внимателно какво ви е задължително необходимо, за да можете да действате. Полетите ли веднъж и покажете ли някакъв успех, можете да започнете да си връщате онова, което сте жертвали, за да поддържате успеха.

Когато събирах „Шестицата“, знаех, че ще ни трябва всевъзможно оборудване — най-доброто, на което можем да сложим мръсните си лапи. Знаех също, че щеше да бъде адски трудно да измъкна достатъчно пари от носителите на ръкавели и бюрожокеите,

които одобряваха бюджетите. Затова ми трябваха хора, които да измислят творчески начини за получаване и харчене, а също и хора, които да могат да вземат каквото имахме и да го разбъзикат, нагласят — просто да направят така, че то да работи. С такива хора налице щях да имам повече гъвкавост с бюджета. Така дори можех да подхвърлям от време на време по някой кокал и на броячите на цифри, за да си мислят, че са ми надвили.

Този тип стратегическо мислене също е добър пример и за следващия принцип на изграждане на екипи.

Осигури хора за всички длъжности. След като сте си изяснили мисията си, помислете какво трябва да покажат членовете на вашия екип. Независимо от мисията, винаги ще трябва хора с технически умения, други с умения да общуват, трети — да организират. В идеалния случай всички ваши хора ще могат да работят с известна компетентност във всички тези области. Но всеки има специалност. Необходимо е да балансирате специалистите и да осигурите покритие за всички длъжности. Така има смисъл. Не бихте изградили футболен отбор от единадесет защитници, нали? (Разбира се, всички ние сме имали началници с глава в задника, които навярно биха го сторили.) И като стана дума за футбол, един от любимите ми цитати за работата в екип е на Кнут Рокни, легендарния треньор, който през 1920 година вкара „Бойките ирландци от Нотр Дам“ начело в спортните класации. И сега често го цитират, но рядко го достигат. Кнут винаги е казвал следното за своите отбори: „Аз не играя с единадесетте си най-добри, а с най-добрите си единадесет.“

ДА УПРАВЛЯВАШ ЕКИП

След като съберете своя екип, трябва да го водите. Отново се върнете към принципите в „Тайните на командоса“ и „Стратегия за успех“. Те ще ви помогнат да мотивирате и водите екипите си. Хората от „Шестицата“ ще разкажат собствените си истории от работата в моята група, но ето няколко общи принципа, които според всички тях са имали ефект.

Долу лапите. Ако сте наели добри хора, не трябва да ги надзиравате с орлово око. Добрите хора, талантливите работници, не обичат лайнарското поведение на гледачка. Те искат да бъдат все по-добри и да насилват себе си, защото са талантливи. Опитате ли да ги

надзиравате твърде отблизо, ще унищожите инициативата и работната етика, заради която именно сте ги наели. Микромениджмънтът води до макронасирания.

В „Шестицата“ не дишах във вратовете на момчетата, не ръководех на микрониво, не им казвах как да си вършат работата. По дяволите, нямах време за тези неща. Наех най-добрите хора, които успях да намеря, раздадох им задачите и очаквах резултати. Ако не получавах резултати, намирах причината. Давах на всеки справедлива възможност и правех необходимото да им осигуря нужните ресурси и информация. Но ако се оказеше, че не отговарят на стандартите ни за работа, ги пусках да си вървят. „Шестицата“ работеше под максимална пара: всички ние едва успяхме да намерим време да си избършем собствените задници и никакво, за да се занимаваме с чужди.

Познавай хората си — те не са машини. Не говоря за онези куци фирмени сбирки, при които на ратаите сервират лоша храна и евтини напитки и човекът зад завесата излиза, за да изрази своята благодарност, преди да изчезне за още една година. Ако това е най-доброто, на което сте способни, не си правете труда. Използвайте парите, за да дадете премия на всеки, или пък да купите повече от лепящите листчета, или пък за по-добро кафе за офиса. Не, онова, за което говоря, изисква ежедневен ангажимент от ваша страна.

Говорете с хората насаме. Питайте ги как върви работата. Трябва ли им нещо, за да могат по-лесно да я вършат? Как е семейството им? Не е нужно това да са дълги, протяжни разговори — няма да правите собствено сълзливо-лайнарско предаване със събеседвания. Но трябва да знаете кои са хората ви, кое е важно за тях и какви проблеми имат в работата и у дома. Тези неща засягат ефективността им, което от своя страна засяга успеха на вашата мисия.

Приветствай грешките. Грешките са част от научаването. Ако не допускате грешки, значи нищо не правите. Ето кое е толкова глупаво в политиката на нулева толерантност във Военноморските сили. Същата политика заразява и корпоративна Америка. Грешките са важни и винаги ще бъдат такива. Важното е една и съща грешка да не бъде допускана повече от веднъж; вие трябва да се учите от собствените си осирания. Ако някой в екипа ви се оплеска, открийте защо е станало така. Дали е разбрал задачата си? Дали тя е срещнала неочаквана съпротива от друг отдел или пък друг член на екипа?

Коригирайте проблемите, които можете. Обсъдете какво е трябвало да направи членът на вашия екип, за да се справи със ситуацията. *И продължете напред*. Грешката не е проблем, стига да не се повтори.

Млъквай и слушай. Колкото и умни да сте, колкото и опит да имате, не знаете всичко. Не виждате всеки възможен отговор на проблема. Създали сте си главоболието да изберете добри хора — слушайте ги. Оставете ги да дават своето мнение. Не, това не означава, че трябва да вършите каквото те казват. Някой трябва да бъде шеф и това сте вие. Но информацията от вашите хора е ценна — показвайте им това. Хората подкрепят създаденото от тях.

А ако изпълнявате нечия идея, не претендирайте тя да е рожба на собствения ви мозък. Ще заприличате на задник и ще ядосате целия си екип. Те няма да ви вярват и да ви уважават. Позволете им да се наслаждават на онова, което са заслужили. Няма граници за постиженията ви, ако не ви пука кой ще получи похвалите.

Споделяй богатството. Ако управлявате добър екип, значи натискате хората силно, а те работят все по-здраво. Не трябва да забравяте, че тези хора не са работи. Имат нужда от разни неща от време на време. Разбира се, всеки обича парите, но е възможно вие да не сте в състояние да раздавате големи, тлъсти чекове. (А ако можете, изпратете един и на мен.) Проявявайте творчество. Да кажем, че в продължение на седмици екипът ви е блъскал до пръсване на топките, за да изпълни някаква задача. Проверете си графика и изберете петък следобед, за да изпратите всички вкъщи по-рано. Това не струва много, но ще бъде шибаняшки важно за възгледите им за вас и за мисията.

От време на време, докато водех „Шестицата“, „отвлечах“ момчетата и отивахме в планината Уайтфейс в северната част на щата Ню Йорк. Викахме му „мисия за обучение“ и се занимавахме със стрелба, катерене и други свързани с операциите веселби. Но по принцип това беше начин за момчетата да изпуснат малко пара след месеци напрегната работа под високо налягане. Както и да го опишете, няма да преувеличите ползата от подобно нещо за екипа. Така знаят, че виждате и цените онова, което правят. И това ги кара да желаят да свършат повече.

Преглъщай болката. Не забравяйте, че лоялността е двупосочна улица. Не можете да очаквате бойците ви да отстояват вас и мисията, ако не сте демонстрирали желанието да отстоявате тях. Ако допуснат

грешка, коригирайте я с всички средства. Разширете им задниците безцеремонно. Но що се отнася до външния свят — а това включва и вашите началници, — всичко спира дотам. В края на краищата вие сте наели копелето, вие го обучавате. Ако се оплеска, отговорността е ваша.

Обещавам, че ще има моменти, когато ще ви трябват допълнителни, дори свръхчовешки усилия от хората. Ще ви трябва да натискат яко — просто защото вие го искате от тях. Ако вече не сте им показали лоялност и не сте изградили такива отношения, значи никак няма да се справите.

ОБУЧЕНИЕ ЧРЕЗ РАБОТА

Е, как всичкото това изграждане на екипите в армията се прилага за света на бизнеса? Истина е, че в армията е по-лесно да изградиш работа в екип, отколкото в света на бизнеса. При военните рисковете, предизвикателствата и мисиите са по-точно и добре определени. И залозите са по-високи — нищо не мотивира по-ефективно от заплахата от близка и кървава смърт.

Но и във фирмите е възможна работата в екип. Тя просто изисква повече от страна на водача — трябва да разработите сами уменията си и да натискате по-усилено за изпълнението им.

Има няколко начина за това. Можете да прочетете моите нероманизирани книги, да проучите основите на моя начин на мислене за водачеството и изграждането на екипи, да изследвате и анализирате примерите. Приложете тези идеи и ще изпреварите с много конкуренцията. (Хей, аз не бих взел парите ви, за да ви продавам боклуци.) Но всички знаем, че нищо не може да направи урока по-реален от обучението чрез работа. Не е възможно да осигурите в книга триизмерно изживяване в реално време.

Бизнес-средите на Америка най-после схванаха стойността на нещо, което военните вършат добре — да обучават ръководители. Много вестници писаха за новата вълна от центрове за обучение в предводителство в армейски стил. Разбира се, повечето от тях са създадени от хора, които не биха могли да заведат дори и навит моряк до сайгонски публичен дом. И повечето от тях насочват вниманието си само върху един или два аспекта на обучението. Акцентират върху физическото обучение за печени, отворени момчета. Или пък изнасят

на клиентите си семинари в класна стая сред папки с твърди корици и с по три обръчи за листата. Никой от тези подходи не може да е истински ефикасен сам по себе си.

Това означава, че съществува една широко отворена област на благоприятните възможности, която съм решен да проуча. Ще ви кажа повече по-нататък.

КОЙ, ПО ДЯВОЛИТЕ, СТЕ ВИЕ?

Не искам да звуча така, сякаш ви обиждам — или поне не колкото обикновено. Преди да минем към разказите от реалния живот на членовете на екипа, искам да насочите вниманието си към своите силни и слаби страни и към своя стил на работа. Няма да можете да заведете никого никъде, ако не желаете да бъдете така безжалостно честен със себе си, както и с хората си.

Наскоро обядвах с един приятел, Дък Крут, и сина му Мат. Както мнозина от младите, Мат се интересува от живота на тюлените и от предизвикателствата и за мен беше щастие да му говоря за това. Двамата с Дъг подъвкахме малко лайна за работата в екип, за предизвикателствата пред фирмите и за водачеството в бизнеса. Дък заедно с Ед Оукли написа изключителна книга, наречена „Просветено водачество“. С негово позволение заемам схемата му, за да ви помогна да оцените собствения си стил. (Хей, част от това да си водач е да разбереш и да се възползваш от опита на другите.)

Дъг и Ед са разработили няколко проверочни списъка за стила на водачеството и работата — описващи стилове в двата полюса на една и съща система. Аз искам от вас да прочетете тези списъци и да се запитате дали характеристиките в тях се отнасят и за вас. Бъдете искрени, тарикати такива! Какъв смисъл има да мамите на тест, който може само да ви помогне? Е, дори и въпросите да нараняват пикливите ви чувства, отговаряйте искрено. Мислете за негативните точки в характеристиката си, а не само за положителните. Помислете за проблемите, които сте имали постоянно с членове на персонала, особено с различни членове в различно време. Не сте длъжни да показвате отговорите си на никого; те не влизат в личното ви досие.

След като отговорите на тези три теста честно, ще видите къде попадате между крайностите. Ще установите конкретните области, в

които можете да внесете значителни подобрения в стила си. А това да знаеш какво не е наред, е първата стъпка към коригирането му.

1. Каква е ориентацията ви?

Не, не става дума за „сексуалната ви ориентация“. И една добра псувня не бих дал, за да знам това. Става дума за ориентацията на мисленето ви, за погледа ви към света. Ако сте ловец на елени, сте се научили да търсите и насочвате вниманието си към движенията, показващи, че наоколо има елен. Същото е и с останалите неща от живота ви. В работната ви среда — както и навсякъде другаде — търсите и реагирате на конкретен „дивеч“. Дали търсите проблеми или решения?

Ориентация към проблемите

- Насочвате прожектора върху онова, което не върши работа; което е погрешно.
- Търсите виновен.
- Принуждавате другите да заемат отбранителни позиции.
- Задушавате творчеството.
- Създавате нови проблеми, тъй като вниманието е насочено към вече съществуващите проблеми.
- Изчерпвате ценна енергия.
- Притискате другите със собствените си ограничения.

Ориентация към решенията

- Насочвате прожектора към засилването на вече работещите неща; което е правилно.
- Развивате откритост и ангажираност.
- Естествено придвижвате екипа към целта, към която е насочен.
- Създавате енергия и ентузиазъм.
- Развивате атмосферата, която е най-подходяща за генериране на творчески решения.

2. Как мислите?

Окей, нека се насочим към вашия стил на мислене. Мисленето е първата стъпка към действието — затова начинът, по който мислите, определя как действате.

Хора с неинициативно мислене

- Съпротивляват се на промените.
- Смятат, че могат да свършат работа.
- Насочват се върху търсенето на проблеми за решаване.
- Заслепяват се от проблеми в трудни ситуации.
- Избягват поемането на вина или отговорност.
- Ограничават се до нещата, които са вършили работа в миналото.
- Липсват им добри умения да слушат.
- Бързо изчерпват енергията си.
- Трудно им е да избират и вземат решения.
- Чувстват липса на контрол върху ситуацията/обстановката.
- Често пъти работят изключително много.
- Боят се от рискове или големи промени.
- Търпят изключително силен стрес.
- Не могат да се отърсят от миналото.
- Имат ниско самочувствие.
- Концентрират вниманието си върху нещата, които искат да избягнат.
- Вършат нещата правилно.

Хората с творческо мислене

- Открити за промените.
- Ориентирани към възможностите да свършат работа.
- Градят върху успехите и силните страни.
- Търсят възможности във всяка ситуация.
- Мислят за нови възможности.
- Слушат добре.
- Имат непресъхваща енергия.
- Усещат, че контролират средата си.
- Могат да „действат хитро“ — да получават резултати, без да работят усилено.
- Изпълват се с енергия от предизвикателствата и риска.

- Ориентирани са към настоящето и бъдещето.
- Имат високо мнение за себе си.
- Насочват вниманието към желаните резултати.
- Вършат правилните неща.

Не забравяйте, че това са крайностите в стиловете на мислене. Вероятно няма да съответствате идеално на всяко от описанията. Но ако погледнете искрено към собствения си мироглед, ще видите къде е необходимо подобрение и в кои места нямате видимост.

3. Що за ръководител сте?

Добре, ето къде всичко се събира в едно. Ето къде гледаме как взаимодействате с екипа си и как го мотивирате. Не забравяйте — бъдете искрени!

Ръководителят с неинициативно мислене

- Необходимо му е всичките отговори да бъдат неговите.
- Дава нареждания.
- Взема всички решения лично.
- Натиска организацията за резултати.
- Анализира, анализира, анализира.
- Създава мотивация от време на време.
- Прекалено самоуверен е.
- Учи подчинените си да очакват нареждания.
- Работи в режим на самозащита.
- Бои се да загуби контрол.
- Акцентира върху търсенето и коригирането на проблеми.
- Бързо уволнява онези, които не се справят.

Ръководителят с творческо мислене

- Не му е необходимо всичките отговори да бъдат неговите.
- Изслушва.
- Упълномощава хората да вземат решения.
- Тегли организацията към едно виждане.
- Слуша интуицията си.
- Генерира трайна посветеност.

- Няма предразсъдъци.
- Проповядва значението на инициативата и отговорността.
- Моделира поемане на лична отговорност.
- Знае, че отпускането на контрола дава резултати.
- Акцентира върху изграждането на силните страни.
- Обучава другите как да се учат от грешките си.

Не забравяйте, че всичко това няма за цел да ви накара да се чувствате като ненужно парче лайно. Вие просто опитвате да разберете къде са слабите ви места, за да ги засилите. Никой не е идеален, дори *moi*^[5].

Та кой, по дяволите, сте вие? Сега, когато сте се огледали внимателно, можем да минем към „Шестицата“.

„ТЮЛЕН-ГРУПА ШЕСТ“

Предизвикателствата пред пускането в действие и развитие на „ТЮЛЕН-Група шест“ бяха най-големите, пред които някога съм се изправял. Разбира се, бих искал да черпя от този опит, за да ви разкажа за работата в екип. Но когато ми възложиха да събера „Шестицата“, имах възможност да разработя една напълно функционална група без нормалното в наши дни бреме на административната опашка. Искях само зъби; ако ни трябваше опашка, щяхме да си я търсим по пътя.

Мисията беше определена — контратегоризъм по целия свят. Графикът и бюджетът — недостатъчни. Трябваше да сме готови за тръгване максимално бързо; отново се готвеха планове за мисии в Иран. Необходимото ни оборудване, необходимите бюджети щяха да се определят според задачата и тактиката.

Така оставаше най-важният елемент в изграждането на моята група — хората. Трябваше да се справя по-добре от бурканоглавците; нямаше да ми стигнат само „няколко добри мъже“. Трябваше да намеря най-добрите.

Националното командване се отнасяше сериозно към своя ангажимент с операцията. Главнокомандващият военноморските операции ме упълномощи да интервюирам всички тюлени от ВМС и всякакъв помощен персонал преди избора и последващото им назначаване към групата. По принцип това означаваше, че си подбирах

хората собственоръчно. Това не ми спечели много приятели, но доказва, че има Дядо Мраз.

Когато събирате екип, трябва винаги да имате списък с желания — качествата, които търсите в членовете на вашия екип. Ето какво търсех аз:

- Боеен опит. Свистял ли е край ухото му куршум от омразен враг? Преминавал ли е по-нататък от обучението, към истинските неща? Исках хората ми да могат да се погледнат сутрин в огледалото и да знаят, че са способни да работят под натиск.

- Езикови умения. Щяхме да работим по целия свят, сред разни хора, военни и цивилни. Исках хората ми да дават заповеди директно, а не да разчитат на „агент“ или „преводач“. Не очаквах всеки да владее напълно свободно всеки език, от който бихме имали необходимост, но се нуждаех от хора, които могат да схващат достатъчно, за да се оправят, и то бързо.

- Монтъорски умения. Моите хора трябваше да могат да поправят електрически системи, да се включват към телефонни линии, да прекарат камион през „барикада със заложенници“. Да, концентрираха се върху първоначалната мисия — овладяване на целта или събиране на информация — но ако нещо се случува, трябваше да могат да го поправят на място.

- Умения като за „ТЮЛЕН-Група 6“. Исках „Шестицата“ да бъде самостоятелна група, способна да действа във всяка ситуация, без да разчита на други групи за война със специални средства. Трябваша ми хора с опит в различни области: въоръжение; подводни водолазни операции; въздушни операции като скачане с парашут и управление на самолети с непроменлива геометрия на крилете и хеликоптери; комуникации и електроника; спешна медицинска помощ; събиране и анализ на информация.

- Работа в екип. Това беше от жизнена важност. Предстоеше ни да работим така здраво и бързо, че нямаше да имаме време да се занимаваме с личностни глупости. Без примадони и единаци. Трябваша ми хора, доказали, че могат да теглят своята част от товара и още малко отгоре — нормалното за тюлените. Разбира се, всеки имаше своята задача. Но исках хора, които поставят целта на екипа пред собствената си цел, хора, които могат да постигнат собствените си цели, без да пожертват ефективността на екипа.

- Глад. Исках хора, гладни за действие, гладни за постижения, гладни за предизвикателства. Те трябваше да бъдат високомотивирани, дори агресивни. Щяха да имат проблеми с рутината, което за мен не беше проблем, защото в „Шестицата“ нямаше нищо рутинно.

Знаех, че не всеки от мъжете ще има всяко от тези умения. Няма проблем. Част от изкуството в събирането на екип е уравнивяването на отделните възможности на хората си с общите възможности, необходими за изпълнение на мисията.

В „Шестицата“ с мен работиха над шестдесет души. Поисках от девет от тях да разкажат в „Истинския екип“ за опита си със свои думи. (Десетият беше „неофициален“ член на „Шестицата“, но е толкова голям воин, че трябваше да го включа.) Това не са десетте „най-добри“ — всеки един от шестдесетте беше изключителен. Още пет книги мога да напиша за всеки от хората, с които съм работил. Но тези десет момчета бяха моделите от реалния живот за някои от персонажите, с които се запознахте в романите от поредицата „Свирепия“. Всички те имат какво да кажат и могат да споделят информация за опита си преди, по време на и след „Шестицата“.

Нека сега се срещнем с „Истинския екип“:

Лари Барет, познат още като Кръглоглавия/Насипното злато;

Дан Кейпъл, познат още като Ники Гръндъл Гадния;

Норм Карли, познат още като Храбрия принц и Пол Хенли;

Дени Чокър, познат още като Змията;

Стив Хартман, познат още като Стиви Уондър;

Хари Хъмфрис, познат още като Хари Хъмп;

Майк Пурди, познат още като Дюи Пачия крак;

Стивън Сайгъл, познат още като Джу Индианеца;

Дейв Таш, познат още като Циклопа;

Албърт Трембли, познат още като Док Трембли.

[1] Жаргонно наименование за морските пехотинци, от каските, които понякога носят. — Б.пр. ↑

[2] Полуостров в западната част на Филипините. След продължителна обсада по време на Втората световна война американски и филипински войски се предават на японците през април 1942 г. ↑

[3] Жаргон за подводница. — Б.пр. ↑

[4] Създадени от Ричард Марчинко и Джон Вайсман и фигуриращи в „Свирепия 2: Червената клетка“, „Свирепия 3: Зелената група“, „Свирепия 4: Специална група «Блу»“, „Свирепия 6: Код: Злато“, „Свирепия 7: Тюлени Алфа“, и „Свирепия 9: Вариант Делта“ от Ричард Марчинко и Джон Вайсман. ↑

[5] Аз (фр.). — Б.пр. ↑

ЛАРИ БАРЕТ

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО КРЪГЛОГЛАВИЯ/НАСИПНОТО ЗЛАТО

Лари служеше с мен, когато командвах „ТЮЛЕН-Група 2“. В онези години той беше млад боец от сержантския състав на работа в отдела за боеприпасите. Той е от онези упорити булдози, които не пускат, докато не свършат работа. („Булдог“ е уместно, защото е служил преди това в Морската пехота.)

Когато започнах първоначалния подбор за „Шестицата“, Лари стоеше първи в списъка. Защо избрах този сержант, който стоеше по-ниско от китово лайно? Защото каквото и да правеше, работеше здравата. Средният човек влага известно усилие в нещата, които му се удават естествено, и зарязва нещата, които не му се удават. Някой над средното ниво ще се старая да подобри слабите си места, но може да не напъва толкова силно в нещата, които са му лесни, разчитайки на естествените си способности. Изключителният човек тръгва напред с пълни сили, независимо върху какво работи. Лари беше изключителен. „Усърдие“ е единият начин да се каже; дух за „преодоляване на трудностите“ е другият. Той винаги жадуваше да научава още, желаше да направи онази допълнителна стъпка, за да стане по-квалифициран оператор.

(За пояснение — много пъти ще срещате „Шестицата“ и „Червената клетка“, които са две сродни, но отделни групи. „ТЮЛЕН-Група 6“ имаше мисията да се бори с тероризма по целия свят. Това означаваше убиване на терористите или недопускането им да вършат мръсните си дела. „Червената клетка“ беше замислена да покаже на ВМС тактиките на терористите и да помогне за разработване на антитерористично обкръжение на ВМС по целия свят. Това означаваше създаване на програми за повишаване на информираността и сигурността, които дотолкова да затрудняват гаднярите да достигнат до вас, та те да се откажат и да идат по-надолу по улицата, към базата на ВВС.)

Лари ме впечатли и с друго. Кръвта на повечето хора е от група А, Б или 0, или пък АБ. Във вените на Лари тече нещо уникално — кръв от група Л-О-Я-Л-Н-О-С-Т. Той не е просто лоялен към мен; той е лоялен към убежденията си. При Лари няма лайнарщини — нещата са „всичко или нищо“. (Скоро ще видите, че това е обща черта на хората от „Истинския екип“. Там няма „бели полета“ — всичко е бяло или черно. Думата „компромис“ не е част от речника им.) Един пример за лоялността на Лари: след като го избрах, ме накара да помисля за човека от двойката му по време на обучението, Франк Филипс. (Франк е другото Насипно злато.) Не само ме накара да го интервюирам, но говори и с него — каза му да се навие за групата и да не задава тъпи въпроси. Лари беше лоялен към човека от двойката и към новата си група; той вярваше в групата още преди тя да е създадена.

Друга положителна черта беше умението му да овладява чужди езици. Можеше адски бързо да понаучи един език. Дайте му пет дни и ще схване и прецени устна и писмена реч, и ще се изразява доста добре — с един недостатък: какъвто и да беше езикът, той говореше с провлачения акцент на Южна Флорида. Това ограничаваше ефективността му в тайните операции. Но в това нямаше голям проблем. Всички имаме своите таланти и ограничения. Ключът е едните да се повишат до максимум, а другите — да се ограничат. Щях да избира и други в Групата заради словесните умения.

Но във всяко друго отношение Лари беше страхотен от гледна точка на оперативността. Когато иска, може да се слее с обкръжението си и да се превърне в тапет; има от онези лица, които ви се струва, че познавате отнякъде. Сработва се почти с всекиго. Може да се приближи до напълно непознат и да започне разговор, без да изглежда нахален или заплашителен.

Зад тази външност на човек с добри маниери мозъкът му винаги действа. Винаги има в мисълта си някаква цел. Винаги събира данни в търсене на начин да изпълни мисията по-ефективно. Не спира да учи и не спира да предава всичко, което може.

През годините съм имал привилегията да наблюдавам как Лари се развива като водач. Той винаги водеше отпред и изискваше максимална ефективност от подчинените си. Учеше се от старшините, които го отгледаха; прекарваше време в окопите с

бойците си, за да ги подготви добре като воители и като личности за каквото им предстоеше. Адски добър инструктор е — безупречен в представянето и със силно желание да обяснява защо и как става всичко. Не забравя никога, че тези глупости и за него някога са били новост. Имал съм привилегията да наблюдавам как той отгледа две млади момчета с еднаква изчерпателност и посветеност. Решен е да предава всичко, което му е дал баща му, плюс онова, което „морските бащи“ са му оставили.

Не искам това да звучи като онези картички за свети Валентин с текст „Обичам те — обичай ме“ и затова ще поговоря малко за недостатъците на Лари. Лоялността му бе толкова силна, че първият му импулс беше да следва заповедите или желанията ми, дори ако вижда по-добър начин. Дори можеше да не ми каже за този по-добър начин. Скоро се научи да говори повече, а когато говореше, аз слушах. Знаех, че идеите му са основани на мисъл и чест. Той никога не говореше просто за да чува собствения си глас.

Лари беше и остава „пазител на храма“. Блажен е, който го включи в организацията си. Ако Съединените щати пак имат нужда от таланта му, знам, че той ще присъства в някаква форма или вид.

Сега чуйте какво има да каже един ръмжащ булдог за работата в екипа.

ИМЕ: Лари Барет

РОДЕН: 22 декември 1951 г.

ГРАД: Дефуниак Спрингс, Флорида

ВОЕННА КАРИЕРА: Морска пехота на Съединените щати; „ТЮЛЕН-Група 2“; Mob SIX; „ТЮЛЕН-Група 6“, „Червената клетка“; „ТЮЛЕН-Група 4“, свръзка на ВМС с ВВС за специалните операции.

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: Е-9, главен старшина

СПЕЦИАЛНОСТ: Оръжейник

ПОНАСТОЯЩЕМ: Собственик/управител на парк за каравани и природен палатков лагер

За първи път участвах в бой в Гренада. Стори ми се... доста интересно. Ударихме една радиостанция, откъдето отвърнаха на огъня, завладяхме я и прекратихме предаванията. Не след дълго започнаха да

идват войници с шестколесни бронирани камиони. Точно тогава се отвори адът. Трябваше да се измъкваме със стрелба по плажа. Наложих се някои от хората да плуват в океана, за да завземат една рибарска лодка.

Първият път според мен е винаги странен. Човек си мисли: „Защо онези стрелят по мен? Аз съм съвсем свестен човек — защо се опитват да убият точно мен? Просто защото съм проникнал в страната им...“ Но беше много странно.

Боят може да е ужасен, вълнуващ, мощен — все такива различни неща според онова, което ви се случва в момента и колко добре се справяте с него. А боят има отношение и към мястото, в което се намирате. Може да кажете, че Гренада не беше кой знае какво. Но от моята гледна точка беше много. Всичко зависи от онова, което се случва върху вашето малко късче земя.

* * *

Баща ми се занимаваше с различни неща. Беше корабостроител — правеше кораби от клас „Либърти“ през Втората световна война. Бил е едно от тринадесет деца, от които две служили в армията през войната. Но той остана в корабостроителницата. После, след войната, също се занимаваше с различни неща. Слагаше капани, продаваше кожи, отвори бакалница и бензиностанция, имаше говеда — стигал е до 150. Правеше необходимото.

Майка ми въртеше магазина. Самата тя работеше много. Не съм срещал по-жилав човек от баща си, но в крайна сметка се оказа, че майка ми беше по-жилава. Трябваше да се занимава с мен и двете ми сестри, и с него. Силна жена.

Баща ми твърдо вярваше в работата. Никак не се застояваше в къщата. Дойде ли лятото, ни намираше работа, даваше ме под наем на хората наоколо, за да чистят земята с мачете, или пък при някой дърводелец. Така че всяко лято работех. Освен това, разбира се, винаги помагахме из магазина, наливахме бензин и така нататък. Това беше в дните на пълното обслужване без допълнително заплащане.

Имахме уникално детство. Да израснеш в магазина си е цял един отделен разказ. Имахме си домашна мечка, а баща ми носеше и малки

алигатори, когато се връщаше от лов.

Винаги съм ходил в съвсем малки училища и затова в гимназията нямахме отбор по футбол или бейзбол. Занимавах се малко с бягане на писта. По отношение на класните занимания — бях истински добър ученик. Назначиха ме за секретар-ковчежник на Бета-клуба в гимназията. След това, към единадесети клас, започнах да пия и да хойкам с момчетата. Оценките ми съответно паднаха.

И така, когато завърших, нямах реална представа какво искам да правя. Отначало се хванах на едно влакче в лунапарк в Панама Сити във Флорида. Според рекламата това беше най-бързото влакче в света. Всяка сутрин се качвахме по релсите и ги мажехме с грес, за да се движи влакчето по-бързо. Катерехме се под релсите и затягахме болтовете, разхлабили се от предния ден. Работехме седем дни в седмицата, от девет-десет сутринта до полунощ или един през нощта.

Работих така през по-голямата част от лятото. След това започна да ми доскучава. Един ден се качих в последното вагонче и се прехвърлих извън него. Сецате ли се за онези, големите пружини отзад? Аз стъпих на тях и се държах за вагончето. Така се возих през целия път.

Тъкмо слязох и видях шефа да тича насам. На няколко метра от мен забави и когато ме приближи, каза:

— Жена ми видяла някой да се вози отзад на вагончето. Идвах, за да ти кажа за това, и виждам, че си бил ти. Направиш ли го още веднъж, ще трябва да те уволня. Как би изглеждало във вестниците заглавие като „Служител на развлекателно влакче убит, докато се прави на клоун?“

Е, както казах, доскучаваше ми. Уволниха един приятел, аз се разсърдих и също напуснах. Хванах се с една група, която прочистваше земи за прокарване на канал в сушата. Прочиствахме земите през всяко блато в радиус от незнайно колко мили. Доста ми омръзна. Познавах едни момчета от Морската пехота и ми се струваше, че мога да се хвана там.

Изкарах две години и излязох ефрейтор. Сигурно щях да се запиша отново, ако не беше един малък проблем. Веднъж, когато се прибирах от отпуск, се сбих със заместник-шерифа. Заведоха дело. Когато се прибрах в базата, сержантът каза:

— Виж какво, запиши се отново и ще те изпратя в Окинава. Не могат да те докоснат.

Но аз отговорих:

— Не, баща ми даде сума ти пари за гаранция. Трябва да ида на съд.

И така, когато излязох от армията, отидох в град Мобайл в Алабама. Делото не стигна до съд. Отпадна, защото се доказа, че шерифът беше ме тормозил.

Е, по това време вече не ми се искаше да се връщам в Морската пехота. Започнах да работя в строителството, да строя блокове и да върша обща работа. Просто не правех нищо. Върнах се към старите си навици — пиене, сбивания.

Мотаех се с едно момче, чийто баща работеше във ВМС. Карал самолет от самолетоносач — „Форстол“. Самолетоносачът няколко пъти се палил и затова винаги го наричаше „Горския пожар“. Както и да е, той все говореше, че тюлените това, тюлените онова. Доста интересно ми се струваше, а и аз се изморявах от бездействието. Казах за това на приятелката си, която щеше да ми става съпруга. Питам я:

— Колеж или ВМС. Ти избирай.

Тя отговори:

— ВМС.

Затова отидох и се записах. Знаех, че трябва да променя нещо, и ми се струваше, че това е пътят.

* * *

Записаха ме в клас по подводни диверсии номер деветдесет и две. Не съм сигурен колко души започнахме. Струва ми се, че бяхме стандартната бройка — около 120. Завършихме двадесетина с няколко връщания назад за повтаряне.

Според мен човек никога не е напълно готов за онова, което се случва по време на обучението. Мислех си: „Е, ще бъде трудно, но на остров Парис също не беше лесно, а ти се справи.“ Тъй като бях служил преди, ме освободиха от първоначалния лагер и отидох направо за обучението по подводни диверсии. Затова преди да се явя, останах тук, вкъщи, и опитвах да се подготвя. Тичах и вдигах тежести

пет дни в седмицата, а след това изпусках пара през почивните дни с купони и всичко останало.

Мислех си, че съм в добра форма. Явих се два дни преди класа и отидох да бягам с някои от момчетата. Тогава ми се стори, че ще умра. Наистина.

Но знаех в мислите и сърцето си, че няма да се откажа. Може да се справя или да не се справя, но нямаше да се махна просто защото аз съм се отказал. Щеше да се наложи да ме изритат. Същото както работата за баща ми. Имах своя задача и се намирах там, за да я свърша.

* * *

Най-трудното, което си спомням за Адската седмица, е нощният десант на скалите. Ние бяхме зимен клас и в онзи момент вълните май стигаха четири метра. Излизахме денем и трябва да ви кажа, че морето беше ужасно. Хората се нараняват, и то сериозно, ако вълните ги запратят в тези скали. Когато се готвехме за нощното излизане, си мислех: „Не, те се шегуват. Прекалено опасно е. Будалкат ни.“ Е, качваме се в лодките и накрая отминаваме приборя. Вълните там са достатъчно трудни. И продължавам да си мисля: „Не, будалкат ни. Ще ни кажат да се връщаме.“ Но продължаваме напред и аз пак си мисля: „Адски близо сме. Скоро ще трябва да ни кажат да се връщаме.“ В този момент разбрах, че нещата са сериозни. Ето това беше трудно.

Помагахме си малко през това учение и през цялата седмица. Но в крайна сметка всичко зависи от теб. Хората може да те насърчават, но след определен момент трябва да се грижат за себе си. Те не са там, за да се грижат за теб. От теб зависи всъщност дали ще се справиш.

През онези дни стигаше само да изглеждаш така, сякаш искаш да се махнеш. Кажеш ли го, изхвъркваш. После се реши, че това било унизително. Не е унизително. Аз дори не си ги спомням онези, които се отказаха. Единствено помня каските им, които оставаха до леглата. Обикновено напускаха, когато сме на обучение, така че дори не ни липсваха. Човек просто оцелява. Продължава напред. Чувстваш се зле за онези, които не са се справили, но кои са те? Не можеш да си спомниш.

* * *

Веднъж, по време на обучението, се обадох вкъщи и майка ми запита:

— Е, как е, сине?

Отговорих:

— Ами доста трудно е, мамо. Карам я ден за ден.

Винаги ще помня отговора ѝ:

— Сине, ако другите момчета го могат, ти също ще се справиш, сигурна съм.

Тогавя си помислих: „Е, благодаря ти, мамо. Голям съвет, няма що.“ Но всъщност по-хубаво нещо от това едва ли можеше да каже. *Ако те го могат, и ти ще се справиш. Не се притеснявай.*

Мислех за това по време на дългите преходи с плуване в залива при Луизиана до нефтените кули. Ако не прецениш добре течението, може да останеш във водата цели шест-седем часа, а след това пак трябваше да се покачиш по кулата. Такова нещо изисква много усилия. Но пък знаете — ако те го могат, ти също ще се справиш.

* * *

Знаете старата поговорка: Куражът не е липса на страх, а победата над него. Тук винаги има страх, въпросът е да го преодолееш. Според мен това до голяма степен се определя и от натиска. Например Гражданската война. Хората са служили със свои съседи и никой не е искал да се чуе в дома му, че е страхливец.

Това, че се справяш с трудното обучение, не е гаранция, че ще се справиш добре в боя. Но ако не се справиш добре на обучението, човек може с голяма сигурност да се обзаложи, че няма да се справиш много добре и с истинската ситуация.

В наши дни, ако някой иска да се откаже от обучението, не го пускат. Провеждат му четири-пет съветнически сесии и го оставят да се постопли.

— Не искаме да решава прибързано.

Само че в някои ситуации в реалния живот не е възможно да се откажеш. Не можеш просто да се отдалечиш. Там напускаш и някой трябва да поеме твоя товар.

* * *

Разбира се, чувал бях какво ли не за Дик — див, със здрави юмруци и стабилен в пиенето. Кое по онова време беше точно като за мен.

За първи път го срещнах, докато разтоварвахме един камион на едно място, което е по-добре да не споменавам. Става дума за времето със заложниците в Иран при подготовката за спасяването им. По онова време дъвчех тютюн и се бях изплюл в една чашка, която оставих на бронята на камиона. Само че чашката се преобърна и се разля. Чух глас:

— Кой направи тази мръсотия? — последван от няколко отбрани слова.

Вдигнах поглед и видях Марчинко. Помислих си: „Майчице, още не съм се запознал с него, а вече закъсах.“

Когато започнах работа при Дик, установих, че е страхотен командир. Най-добрият, при когото съм работил. В организационен план е гений, ако се съди от начина, по който събра „Шестицата“, по който използваше хората в определени райони и по който организираше екипа.

Освен това той е удивителен водач. Първо, застъпваше се за хората си. И се ангажираше лично. Имаш чувството, че той знае разни неща за теб — неща, които може би дори не искате той да знае. Гледа те и сякаш прозира през теб, приема някои твои недостатъци и помага да използваш предимствата си. Мотивираше ни да вършим неща, които не сме мислели, че можем.

Помня, че когато подготвахме „Шестицата“, той накара целия екип да се квалифицира в скокове с парашут със свободно падане. Дотогава имах тридесетина или четиридесет скока с отваряне на парашута с въже от самолета. Но разликата между връзването на парашута с въже и свободното падане е доста голяма. Марчинко ни заведе във Флорида и всички се квалифицирахме за такива скокове, и

то не с какви да е парашути, а с новите, квадратни, които са доста опасни, ако не знаеш какво правиш с тях.

Накараха ни да легнем на пода и всички заехме поза на падаща жаба. Едни хора ни обикаляха и коригираха: „Това коляно не е както трябва.“

Направихме го два пъти и Дик каза:

— Окей, ето парашута.

Показа ни как да го сгъваме. Сгънахме го веднъж, два пъти, а после всички се качихме на самолета и се издигнахме на девет хиляди метра, за да скачаме.

Бях уплашен до смърт. Но всичко мина добре. Всички се справиха, всички свършиха работа, всички се научиха. И това трябваше да се направи. Изоставахме с графика и Стария ни каза:

— Тръгваме. Никакви отпуски, докато се учим. Предстои ни мисия.

Когато си в екипите, трябва да доказваш себе си всеки път. Не можеш да кажеш: „Е, аз съм много печен и ще му поотпусна края.“

* * *

Повече от всичко ми липсват момчетата. Не операциите. Не мисля да се запиша в частен клуб по парашутизъм, много рядко се спускам под вода и, разбира се, не се занимавам с разрушения. Но момчетата — те бяха мой тип хора. Семейство.

Разбира се, семействата имат конфликти. Ние имахме конфликти през цялото време. Но това не означава, че не бяхме професионалисти. Хората ни наричаха каубои и какво ли не още, но бяхме професионалисти. Свършвахме работа. Излизахме с шкипера за по чашка и бяхме като баща и син. Но дойдеше ли време за работа, за дежурство, на следващия ден той ставаше шефът, а аз — работникът. Така се потвърждаваха думите на баща ми — върши си работата, върши я добре и ще успееш.

Марчинко и баща ми ме научиха да оценявам усилената работа, да работя в екип и да се грижа за хората си. Сигурен съм, че ми се искаше двамата с Марчинко да се запознаят. Имаха много общо. Може би затова харесвам Марчинко толкова много.

* * *

Напуснах Военноморските сили в Деня на Все светии през 1994 г. Вече бях започнал един бизнес — строях пристани и крайморски диги заедно с един от Специалните сили, който току-що беше се уволнил. Работихме с един по-стар от нас, който имаше шлеп и трябваше да ни го продаде, но накрая се отказа.

Но тази работа е доста неприятна, особено за гърба. Стигнах до момента, в който не можех повече да я върша. Всеки ден ходех за прегледи на гръбначния стълб. Затова се заех с онова, което вършеше Марчинко — върших го известно време, после започнах да работя с един стар приятел от тюлените, Крис Карачи, в източната част на Мичиган и се занимавах с всякакви неща. Работих с един приятел, който е капитан на яхтата на милионер, и му помагах да я докарва от Савана във Форт Лодърдейл. Там работих по системите за кондициониране на въздуха.

След това, не след дълго, се върнах тук, където съм израснал. Със сестра ми отворихме магазина отново и открихме паркинг за каравани. Трябваше да правим нещо със земята — данъците постоянно растяха и затова решихме да създадем един хубав паркинг за каравани, като оставим всичко максимално близко до природата. Не искаме да тъпчем хората като сардини. Искаме да оставим малко място, да прокараме туристически пътеки — такива неща. През имота тече поточе и няма много хора, защото притежаваме земите от двете му страни на около половин миля по течението.

Исках да се върна тук, защото тук съм израснал и това място е много специално за мен. Освен това имам едно момче на девет години и едно на три и е добре за тях да са тук. Опитвам да отгледам синовете си така, както съм отгледан аз — с познаване на ценността на труда.

Къщата е заобиколена от хектар и половина прочистена земя, част от която е покрита с бодливи крушовидни кактуси. Човек трябва да ги изкопава и изхвърля постоянно, защото иначе само се разрастват. Затова карам момчето си да взема кофа и да излиза навън, за да се занимава с това. Работи малко, а после се маха. Аз го намирам и му казвам:

— Виж какво, аз съм шефът, а ти — работникът. Не можеш да изоставиш работата си, докато не ми се обадиш.

Научаваме някои неща. Смятам, че не след дълго майка му ще го кара да пере дрехите, да мие съдовете и всичко друго. Добре ще му се отрази.

* * *

Определено смятам, че има нужда от нещо, което учи хората как да работят и как да мислят за нещо друго освен за себе си.

Имах един старшина, Боб Шамбъргър, който ни казваше:

— Меката земя ражда меки хора.

Винаги твърдеше, че цитира Александър Велики, но не знам дали е така. Според мен всички стигнахме дотук — станахме мека страна. Сега съм християнин — от две години — и смятам, че страната ни се е отвърнала от Бог и от Библията, от необходимата етика и морал. А хората имат нужда от тези неща. Знаете, че има разни служители на висши постове във фирмите, които отиват в гората, палят огън и се бият по гърдите, за да се правят на мъже. Тъжно.

* * *

Войната със специални методи става все по-уместна за ситуацията в света. Човек не може винаги да изпраща ракети „Круз“ в складове за наркотици и да ги взривява. Затова според мен войната със специални методи ще бъде използвана все повече и ще бъде все по-ценна. Но според мен тази война трябва да се върне към ценностите, с които е започнала — усилено обучение, концентрация върху мисията. Хората не стават по-жилави, разбирате ме, нали? Хората стават по-меки. И ако продължава отслабването на нормите, за да се устрои идното поколение, ще останем с хора, които не могат нищо. Нека не се занимаваме с броя на хората, а с качеството им. Ако вземете дори две хиляди души, които не струват нищо, пак няма да свършите нищо. Но с двеста души от най-подходящите, ще свършите работа.

Това е вярно и за групите. Те трябва да внимават да не станат прекалено големи и да загубят от погледа си целите и способностите, които са имали в самото начало. Вече имаме адмирали и структура. Хората трябва да направят крачка назад и да видят какво стана със специалните сили в армията. Те се разрастват все повече и повече, а офицерите започват все повече да командват и създават все по-висши длъжности, и хората започнаха да желаят да са там, за да си получат повишението.

Една от силните страни на Марчинко беше в това, че разчиташе на старшините за много неща. Те не изпускат от поглед бойците и знаят какво става. Повечето офицери в групите никога не прекарват повече от две години, най-много три в оперативните взводове, освен ако не са късметлии или много добри. След това отиват на обучение, започват следдипломна работа, стават командири. Но никога повече не остават на оперативно ниво за разлика от старшините, които може да прекарат повечето от кариерата си в оперативни дейности.

Не е възможно хора, които престояват две години, да станат командири на група и да вземат решения, които засягат не само екипа, но и идеята на войната със специални методи изобщо. Необходим е някой, който знае за какво говори и когото четиризвездният човек горе в армията би уважавал. А не някой, дошъл на поста по политически съображения.

Но, изглежда, светът е устроен така. Стане ли горещо, моливаджиите се разбягват като плъхове и се изпокриват. После, когато всичко се оправи, се връщат и отново поемат всичко.

* * *

Всички сме го виждали. Костюмаджиите, бюрожоките, те командват, когато нещата са добре. После, когато се разхвърчат лайна, напускат кораба. Това е сигналът за Истинския екип да излезе на сцената отляво и да нариква задници.

ДАН КЕЙПЪЛ

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО НИКИ ГРЪНДЪЛ ГАДНИЯ

Когато събирах „Червената клетка“, познавах Дан само по реноме — а то впечатляваше. Дан беше един от „младите лъвове“, който реве доста и не се бои да ядоса старите кучета. Тъкмо се учеше как да демонстрира мускули, когато започна упражняването на политиката на „нулева търпимост“ срещу нас, експресивните жабоци. Разпознах един от недостатъците си в Дан. Изглежда, и двамата сме били в отпуск, когато са раздавали търпението. Дан беше толкова енергичен, че чак преливаше; когато не го предизвикват, кара перушината на други да настръхва просто защото е такъв, какъвто е.

Дан вече беше вкусил боя; можеше да се харесва сутрин, когато се бръсне. Хубаво е да установиш след боя, че си се справил според собствените си очаквания. Макар в сравнение с другите оператори от „Червената клетка“ той да беше все още младок, неговата енергия, младежката му фигура и търсещо съзнание го правеха важен актив. Трудно е да влезеш в някоя цел, ако си сто и нещо килограмова горила, но Дан можеше да го прави. Той е толкова бърз, приятелски настроен човек, че противниците му не разбират, че пред тях стои истинска заплаха. Докато не умрат.

Защо всичко това го правеше толкова важен за „Червената клетка“? Спомнете си световната обстановка в края на осемдесетте години, когато събирах екипа. Световната обстановка се променяше. Съединените щати вече не се страхуваха от това, че трябва да водят война със Съветската мечка „отвъд хоризонта“; предстояха нови заплахи отблизо, мръсни и право в лицето. Нашата мисия: да подготвим военноморските бази и кораби на САЩ, като провеждаме антитерористични учения по света.

Веселяшкият характер на Дан му позволяваше да се сближава със служителите на ВМС, военни и цивилни. Можеше да им измъкна

информация, да им краде личните карти и да им задига пропуските за базите. Подхождаше новаторски и можеше да се измъкна леко от неприятни ситуации. Всичко това помагаше в контраразузнавателната част на операциите.

Ето и друго предимство — макар и да не беше в групите от дълго време, вече беше понаучил различни езици. (Сигурен съм, че тези умения е добил с помощта на няколко „дългокоси речници“, които са му дали необходимия стимул да комуникира ясно и идиоматично на съответния език.)

Най-големият ми проблем с Дан беше как да не го оставям без предизвикателства. Е, това не е лош проблем. Оставях го да води, да създава контакти с други правителствени ведомства, за да разширява техническите ни умения и информираност за новите устройства в процес на разработване. В замяна предлагаме експертни познания на онези, които искаха да научат повече за стрелбата и плякосването.

Дан нямаше умения на ниво пътник, но със сигурност умееше да троши нещата, което му позволи да усвои много неща в добрата стара обратностроителна дейност. Защо е важно това? Ами ако сте достатъчно стар, за да помните филмите за Втората световна война, добрите винаги имаха партизани, които да мъкнат с мулета експлозивите, оръжието и т.н. В днешния свят такива хора няма. Налага се да работим с това, което носим на гърба си. Група от шест или дванадесет души не може да мъкне всичко необходимо. Човек трябва да подбира, да е по-гъвкав за нещата, които ще занесе за елиминиране на целите, както и за влизане и излизане от района. А след като конфликтът свърши, често пъти е полезно целта да бъде върната в изходна позиция със същата скорост. Обратностроителната дейност има своите предимства и Дан я овладя.

Дан и сега е човек на „идеите“ — винаги търси по-добри устройства, процеси или възможности за бизнеса. Поради всичките си положителни черти Дан не може да бъде доволен, докато не стане шеф сам на себе си с безкрайни хоризонти. Продължава да развива интересите и талантите си. Знам, че един ден и това ще стане и той ще превземе всички цели и благоприятни възможности в обсега на сърчните си ръце.

ИМЕ: Томас Даниел Кейпъл
РОДЕН: 27 май 1964 г.
ГРАД: Потъксент Ривър, Мериленд
ВОЕННА КАРИЕРА: Военноморски сили на Съединените щати; „ТЮЛЕН-Група 4“; „Червената клетка“; Група на ВМС за специалните операции
НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: Е-6, рулеви старшина
СПЕЦИАЛНОСТ: Боеприпаси и диверсии
ПОНАСТОЯЩЕМ: Консултант по обучение и огнестрелни оръжия „Хеклер и Кох“

Работата в екип ми спаси живота. Удряш се челно в стълб за високо напрежение и със скорост шестдесет километра в час, а после падаш свободно от тридесет метра височина. Необходими са ти хора, които знаят какво, по дяволите, вършат, как да се справят със ситуацията, как да работят като група и да се погрижат за теб. Става въпрос за собствения ви живот.

* * *

Морето, морските войни са темата в моето семейство. Хората от семейство Кейпъл са водили кораб до пристанището Мистик, в Кънектикът. Корабът се е наричал „Австралия“. Първоначално са превозвали осъдени от Англия в наказателната колония в Австралия. След това дошли тук, в Съединените щати, и превозвали товари нагоре-надолу по залива Чесапийк. В един момент капитанът продал кораба за бутилка вино. Е, има известно недоразумение дали е ставало дума за продажба или за загуба на кораба в игра на покер. Както и да е, онова вино трябва да е било адски хубаво.

* * *

За мен родният град е Честъртаун, на източния бряг на Мериленд, малък град, създаден около хиляда и седемстотната година.

Самото семейство Кейпъл е имало голям род по Източния бряг, а и семейството на майка ми е от този край.

Разбира се, аз не съм израснал в Честъртаун. Местехме се доста, докато бях малък — типично семейство на военни. Баща ми се пенсионира като старшина от Военноморските сили — постъпил през петдесетте години, той си остана моряк от онези с широките панталони. Работеше по авиационното въоръжение и затова летеше доста. Живеехме във Флорида, в тамошните бази на ВМС, а след това отидохме в Калифорния. Тогава прекара известно време с патрулен катер в кафявите води на Виетнам. След това се завърна на служба в морето и се пенсионира на Източния бряг.

Баща ми има четирима братя, като всички те също служеха във ВМС. Трима от петимата братя са старшини от запаса. Един от братята на майка ми беше морски пехотинец и, разбира се, всички от ВМС не го брояха за нищо. Дядо ми по майчина линия също е бил старшина във Военноморските сили. По време на Втората световна война е участвал в кампанията за изграждане на летища и бази по разни острови. Така че ако съберете времето, прослужено от семейството ми във Военноморските сили, то надхвърля двеста години.

* * *

Във втори клас г-жа Любке раздаде контролно, като един от въпросите беше: „От какво се страхуваш?“ Записах: „Горили и момичета.“ Следващият въпрос беше: „Какъв искаш да станеш, когато пораснеш?“ — и отговорих с големи, дебели букви: „ЖАБОК“.

В училищната библиотека имаше една книга, наречена „Жабоци и парашути“. Всеки ден от втори до пети клас я вземах. Мислех си, че да си водолаз-жабок е най-страхотното нещо на света. Все още мисля така.

* * *

Винаги казвам, че в училище стигнах само до шести клас. След това се оправях предимно с преписване. В гимназията имах група

момичета, които ми правеха домашните преди часа. Тогава вече не се страхувах от тях.

Мислех си: „За какво, по дяволите, ми трябва тригонометрия?“ — както всяко друго хлапе. Затова акцентирах върху спорта и, разбира се, върху извънкласните занимания. Пиене в паркинга и уриниране върху колите на приятелите ми.

Практикувах три спорта — футбол, борба и лакрос^[1]. През последните две години от гимназията ми предложиха две пълни стипендии за футбол или лакрос, или за комбинация от двете. Във футбола бях вратар. Държах училищния рекорд с двадесет и седем хванати топки в една игра. Очевидно мачкаха ни. В борбата мачкаха основно мен.

Като тийнейджър реших, че искам да бъда първият офицер от ВМС във фамилията Кейпъл. За момче, растящо по Източния бряг, Военноморската академия от другия край на залива изглеждаше много страхотно с хората, които тичаха натам-насам в белите си униформи. По време на последната си година в гимназията получих номинации от Конгреса и от президента. Очевидно президентът дава по две номинации за всеки щат и аз получих едната само заради историята на семейството.

Но в крайна сметка не ме приеха по различни причини. По време на разговорите с комисията баща ми — Бог да го благослови — им каза, общо взето, да вървят на майната си. Запитаха го каква заплата получава. Баща ми тъкмо беше се уволнил от ВМС и се занимавахме с фермерство, за да си плащаме сметките. Но от чувство на гордост и прочее баща ми отговори:

— Доходите ми не са ваша работа. Те нямат връзка с образованието на сина ми.

Отговориха:

— Но комисията би искала да знае.

— Това не е работа на комисията.

Не получиха тази информация.

Имаше и други фактори. Играл бях в гимназиалния отбор по лакрос и треньорът на военноморския отбор по лакрос се интересуваше от мен. Такива фактори.

С една дума, получих писмо от академията, в което се казваше, че резултатите ми от изпита SAT^[2] са твърде ниски. Мисля, че

минимумът беше 1200 точки, а аз имах около 1150. Поисках резултатите от изпита SAT за останалите футболисти просто за да видя техните резултати. Не ги получих.

Отказал бях всички спортни стипендии, защото исках назначението към Военноморската академия и му отдавах сто процента сигурност. Ето защо когато дойде отрицателният отговор, другите училища бяха спрели да се интересуват от мен. Всичко или нищо в името на Военноморската академия. Когато ми изпратиха онова писмо, ги пратих по дяволите. Аз така или иначе ще съм водолаз-жабок — просто ще се запиша във ВМС.

* * *

Аз бях почетният новобранец в лагера за базово обучение. Номер едно в малкия клас. За мен той продължи девет седмици, защото ми признаха първоначалното обучение в школата за класиране, иначе би трябвало да е продължавал тринадесет или осемнадесет седмици. По дяволите, когато баща ми се е обучавал, седмиците са били двадесет и четири, убивали са половината от хората и е трябвало всеки да ходи бос в снега. Или поне така казва.

По едно време изпратиха ротата ни при басейна. Имаше един тюлен и един сапъор, които трябваше да ни мотивират за доброволно записване (не че аз се нуждаех от мотивиране) и ни пуснаха филма „Мъже със зелени лица“. Пуснаха го и аз си казах: „А, ето какво искам да правя. Маршируването в тези панталони с широки крачоли не е за мен. Ето това искам.“

След филма човек можеше да се запише за първоначалния тест. Той се състоеше от преплуване на петстотин метра, след това лицеви опори, коремни преси и набиране на лост и пробягване на миля и половина в униформен панталон и обувки за определено време. Записах се и издържах теста. Има различни нива, всички със своите срокове. Ако искате да идете на обучение по подводна диверсия за тюлени, трябва да се справите по-добре. Аз се справих най-добре и можех да се запиша или при тюлените, или при оръжейниците.

Друга приумица на съдбата — човекът от тюлените не присъстваше в деня, когато издържах теста. Винаги съм се ядосвал за

това. И така сапърът ме накара да се запиша в школата за обезвреждане на боеприпаси.

По онова време същата школа караха и няколко тюлени — Блеър Оукс, Грег Филпот и Кърт Камбъл. Доста се сближих с тези жабоци. По онова време тюлените провеждаха една програма „Бозайници“, по линията на която се обучаваха и работеха с морски свинчета и тюлени, истински тюлени. Програмата беше прехвърлена към отдела за обезвреждане на боеприпаси, защото по-добре отговаряла на профила на мисията им. Сега хората, участвали в програмата „Бозайници“, трябваше да преминат обучение по обезвреждане на боеприпаси, за да продължат работата си.

И така, аз се намирах в школата за водолази към отдела за обезвреждане на боеприпаси и си живеях живота. Имах повече енергия от двегодишно дете. Мисля, че през цялото време съм спал не повече от два часа. Побърквах всички. Тюлените ме виждаха да тичам като маниак и ме питаха:

— Какво правиш тук?

— Уча се на разни неща. Живея си живота.

— Не, какво правиш тук? В тази школа? Не ти е тук мястото.

Започнах да загревам, че бих желал да взривя нещо. Страхотно щеше да бъде. Но обезвреждането на нещо, което може и да гръмне, не ми се струваше разумно. Взрив на място — ето това е разумно за мен. Помислих си: „Гадж Махал. Чудесно. Взрив на място.“

— Не, ние не правим такива неща. Ние обезвреждаме.

Защо? Защо да рискувам живота си, за да обезвреждам проклетото нещо, след като никой не се навърта около него? А нещата са и по-лоши — аз просто стоя и подавам гаечния ключ на тъпия на вид човек, който трябва да обезврежда. Къде е смисълът в това? *[В случай че не сте го схванали от контекста, под „взрив на място“ Дан разбира точно това — да взривиш минетчийската мина на място. Не опитвате да я обезвредите; а просто ѝ слагате заряд, детонирате го и унищожавате мината на място. Разбира се, поврежда се конструкцията, към която е закачена, но така е по-безопасно за хората — няма риск от нараняване при опитите за обезопасяване на заряда. Просто го взривяваш и вървиш напред!]*

И когато онези ми казаха „Дан, какво правиш тук? Ти имаш прекалено много енергия за такова нещо. От теб ще стане страхотен

водолаз. Страхотен тюлен!“, аз за малко не изкрещях, че точно това искам.

Затова постъпих така, както съм постъпвал много пъти при вземане на решения за живота си. Отговорих:

— Да, прави сте. Ще се преместя.

— Не искаш ли да помислиш?

— Не.

И така, поисках да се откажа от тази школа — единственият случай на отказ от училище през целия ми живот, — за да ме прехвърлят за обучение по подводни диверсии за тюлени.

Получих заповед да се явя за следващия клас след около три седмици. Разбира се, вече бях имал възможност да се докосна до мистиката на тюленските екипи, а и имах тлъстини по кръста, та се питах дали наистина мога да го направя, в каква форма трябва да съм и други такива.

Два дни след като получих заповедта, си изкълчих левия глезен. Дадох ми отпуск по болест почти до деня, в който трябва да се явя за обучение по подводна диверсия. Изпаднах в истинска паника. Мислех си: „Господи, започвам със закъснение. Това не е истина.“

Разговарях с разни надути доктори и специалисти по медицина: „Гипсът трябва да остане, не си движи крака, за да има време да зарасне.“ „Не, трябва да свалиш гипса, за да заздравиш мускулите, които са ти останали на левия глезен, за да можеш да продължиш.“

Когато се магнах оттам, отидох в река Честър и накиснах гипса, докато не падна. Опаковах си чантата, метнах се в пикапа и се отправих за Коронадо, Калифорния.

Стигнах в четвъртък, а обучението започваше в понеделник. Разбира се, глезенът ми съвсем не беше излекуван. Завързах обувката си толкова здраво, че към края на деня ми останаха разкървани белези от връзките. Това ми беше шината. Бавното тичане приписах на факта, че съм дебел.

Нямах намерение да чакам следващия клас по подводна диверсия. Това беше моят шанс и моята възможност. Не си представях, че може да има друг начин. Моят клас имаше номер 132 и каквото и да става, аз щях да завърша с този клас. И само за това мислех.

Бараките за обучението по подводни диверсии имаха три етажа. Първият е за третата фаза, вторият — за втората, а третият — за

първата. Не знам за колко хора беше предназначен третият етаж, но имаше такава блъсканица, че чак хора висяха от прозорците и от балкона. В моята стая имаше седем души на две легла с пружини и три походни легла. До Адската седмица спях на походно легло.

Започнахме със 120 души; накрая завършиха 18, с 16 от класа и двама върнати. В началото на Адската седмица в стаята продължавахме да бъдем седем души. В края останахме двама. Помня как един от по-долните етажи ни попита дали може да се премести при нас. В неговата стая бяха седем души, но остана само той и се чувстваше самотен.

* * *

Съвсем накрая на обучението за подводни диверсии получих интересно писмо — назначение за Военноморската академия. Е, сега всичко се нареждаше. Щях да завърша обучението по подводни диверсии и след това да изпълня първоначалния си план да стана военноморски офицер.

Поисках среща с командира — Том Двете нашивки. Той имаше силен, гърмящ глас като на проповедник от Джорджия.

— Поздравления, синко. Това е голяма чест. Аз самият съм от Военноморската академия и тропам с пръстена си къде ли не, и така нататък и така нататък.

Отговорих:

— След като завърша Военноморската академия очаквам да се върна в екипите и да продължа по пътя си на водолаз.

— Не, не става така.

— Какво искате да кажете?

— Няма да завършиш с класа си — ще напуснеш няколко дни преди края. А за да се върнеш в екипите, ще трябва отново да минеш базовото обучение по подводни диверсии.

Помислих си: „Откачена работа. Да кажеш на едно осемнадесетгодишно момче, което цял живот е искало това и което е издържало дотук, че ще трябва да повтори всичко? Луд ли си? Или може би смяташ мен за луд? Искам да кажа, можеш да ме ритнеш в топките, но няма да стане да се връщам тук втори път за същото.“

Затова отговорих:

— Отказвам се от назначението.

Том Двете нашивки си глътна езика.

— Не можеш да постъпиш така!

— Мога. Отказвам се. Искам назначение в тюленска група.

В този момент поглеждам през залата към инструкторите от третата фаза, до един сержанти, и виждам, че сякаш си казват: „Тоя е окей.“

Но Том Двете нашивки ме преследваше с дни:

— Синко, пропускаш голяма възможност. Сигурен ли си, че така искаш?

Отговарях:

— Вече го сторих. Няма да ходя във Военноморската академия. Могат да ме целунат по задника, а и вие също.

Шибано назначение — не знам дали Том не го е измислил, или пък е било някаква „промяна в политиката“. Не съм проучвал въпроса, пък и не ме интересува. Затворих вратата и повече не погледнах назад. Пътят, по който поех, беше идеален.

* * *

След обучението по подводни диверсии се явих в „ТЮЛЕН-Група 4“. Мечтаех си да ме изпратят където и да е по Източното крайбрежие. Гледах къде ходят групите от Западното крайбрежие — Филипините, Филипините и пак Филипините. А Източното крайбрежие покриваше Централна и Южна Америка и Европа. В началото на осемдесетте години имаше немалко политически проблеми в южните части на континента, а политическите проблеми са равни на намеса. Съединените щати в качеството си на световен полицаи не можеха да позволят някой да воюва собствената си война — опази Боже. Ние трябва да идем там и да се погрижим за нещата.

Имах късмет в „ТЮЛЕН-Група 4“. Предположението ми за политическа нестабилност се оказа вярно и така участвах в разни ситуации в Централна и Южна Америка и в Карибите. Получих почетен медал от Антигуа; всъщност получих и медал от ВМС по времето, когато заслужих и първия си тризъбец.

Всъщност точно там исках да се намирам. Ако преди да вляза в групите преливах от енергия, то сега бях напълно неконтролируем. Когато човек завърши базовото обучение по подводни диверсии за тюлени, си мисли: „Лош съм до мозъка на костите си.“ Но то няма нищо общо с онова, което става в групите. Имаш свръхмотивация и фокус и си заедно с други свръхмотивирани хора, до един фокусирани върху общата цел — страхотно е.

Имах късмета да вляза в групите, когато ветерани от Виетнам водеха обучението и участваха в някои от взводовете. Използването на този опит от Виетнам в Централна и Южна Америка спаси живота на много от нас. Помня, че попивах точно тази информация като сунгер. Исках да знам всичко, което знаеше онзи. Исках да бъда като него и в същото време да съм по-добър.

Именно по тази причина групите са толкова чудесни: „Да, старче, много те обичам, но ще ти наричам задника.“

* * *

Ето какво изживях по време на първия бой. Намирах се при Рио Коко, между Хондурас и Никарагуа. Пресичахме никарагуанската граница с цел наблюдение. Това беше по времето, когато Либия се побъркваше и Рейгън изпращаше бомбардировачи, за да убият Кадафи, когато възникна проблемът с Оливър Норт^[3] и т.н.

Интересувах се ни две цели. Първо, един ориентиращ обект точно там, където отивахме. Контрите щяха да включат своите радиопредавания и ориентиращият обект щеше да посочи къде са, за да могат сандинистите да идат и да ги избият. Затова искахме да открием този обект и да го унищожим. Второ, там имаше самолетна писта и целта беше да се разбере какво става там, кой участва, колко души са и други.

Отидохме като съветници, за да покажем на контрите как да разузнаят тези две цели. Имаше няколко елемента на подкрепа — с речни лодки и други, както и въздушна поддръжка. Под това прикритие на супер двойносекретна мисия колкото по-голям ставаше елементът на подкрепа, толкова повече той пречеше на мисията. На всички нас трябваше да помагат четирима души, но в крайна сметка

нашият екип започна да оказва подкрепа на хората, които подкрепяха нас.

Както и да е, влязохме, разузнахме си целите, ядохме бръмбари и други и си тръгнахме. Аз бях картечар — можех да нося картечницата и всичките муниции за нея и пак да маневрирам и да се оправям в джунглата така тихо, както някой с истински леко въоръжение. Това ме правеше много удобен, защото носех истинска огнева сила — можех да покривам голямо огнево поле и да избягаме, като аз продължавах да съм толкова прикрит, колкото всеки друг.

Затова се свързахме с нашите хора от контрите и се метнахме в двете гумени лодки. Седях до лоцмана; разбира се, аз исках да карам лодката. Аз исках да правя всичко.

Помня как излезе зората — синя и мъглива. Помня, че сложих картечницата на коленете си и си седях. Лоцманът, който беше от контрите, си караше лодката и аз се излегнах на слънце, за да си почина истински, като най-последно имах възможност да дишам с пълни гърди. Докато си на мисия, доста ясно осъзнаваш, че дишането е шумно, и поддържаш тишина, и сега тъкмо се освобождавахме от това.

Случи се така, че докато се прибирахме, няколко сандинисти бяха си тръгнали за дома и пътеките ни се пресякоха. Видяха ни, преди ние да ги видим. Всъщност бяхме свалили гарда. Вече се предполагаше, че не сме в тяхна територия и можехме да си отдъхнем на път за дома. Стана така, че малкият сандинистки патрул организира бърза засада. Първото, което помня, е шум като пукане сякаш от купонджийски бомбички.

Всичко това стана за милисекунди, но в съзнанието ми е доста дълго. Лоцманът понечи да каже нещо и лицето му експлодира. Удариха го в тила. Разбира се, щеше ми се да се пошегувам, например „Аз ли казах нещо, та експлодират?“, но нямаше време. Той се свлече, а аз се размърдах, всъщност паднах от лодката.

Разбира се, тъй като носех картечница и муниции, паднах на дъното с два пъти по-висока скорост от звуковата. Пукането и шумът на извънбордовия двигател заглъхнаха в мига, в който потънах. Значи намирах се под вода, задържах дъх и си мислех дали да не захвърля оръжието и мунициите. Но реших да ходя по дъното като хипопотам.

Когато се показах обратно на повърхността, видях какво е станало. Сандинистите действаха хитро — нагласили се бяха в

класическа засада. Удариха ни при един завой на реката, където трябваше да забавим. Аз паднах от лодката, преди тя да стигне завоя, а останалите продължиха. Следователно аз се намирах встрани от огневата линия. Никой не знаеше, че съм там.

Другите тюлени вече бяха започнали да отговарят на стрелбата. Добраха се на по-добри позиции и се измъкнаха. Ние се намирахме на разузнавателна мисия — нямахме много муниции, просто искахме да се откачим, да отговорим на стрелбата и да бягаме.

Сандинистите дори не гледаха към мен, а насочваха вниманието си към моите хора. Прицелих се, свалих предпазителя и натиснах спусъка. Картечницата М-60 е за стрелба от рамо и помня как затворът прелетя край ухото ми, удари камерата и нищо не се случи. Но съм сигурен, че онези чуха шума. Стоях във водата до кръста без никакво прикритие. Презаредих и отново почнах да стрелям. По този начин ги притиснахме като в Г-образна засада. Сандинистите бяха притиснати от насрещна стрелба и от стрелба отдясно. През първите няколко секунди ги засипах с двеста куршума. Направо режах дърветата. Моята стрелба ги накара да отидат към моята група, за да може тя да ги очисти.

След всичко това залепихме лодките и се върнахме към границата. Лоцманът на нашата лодка загина, но само толкова. Никой друг не беше дори одраскан.

Иска ми се да кажа, че бях планирал всичко, но падането от лодката беше пълна грешка. И трябваше да направя каквото мога. Това се дължеше изцяло на уроците от тюлените-ветерани от Виетнам. Те бяха истински легенди. Истински завършени неконвенционални воители. Животът им беше неконвенционален, мисловният им процес — също. И така имаш предимство. Черпиш от целия си опит, от детството, когато си тичал натам-насам. От всичко, което върши работа. Но постигаш целта си.

Така стигаме до обучението. Разбира се, необходимо е да се обучаващ, обучаващ и обучаващ, и пак да се обучаващ. Както казва Стария: „Колкото повече се потиш в учението, толкова по-малко ще кървиш в боя.“

Но не ви трябва да се затваряте и да го удряте само на мозъчни упражнения. Обучението освобождава мисълта, дава възможност да се възползва човек от неконвенционалното мислене. Не ви трябва да

разчитате на обучението, а на себе си. Колкото по-ясна е главата ви по време на конфликта, толкова по-успешно ще действате, защото ще можете да мислите за други начини да овладеете ситуацията. Можете да черпите от всевъзможни източници. Например: „Помня как като дете заврях онази пиратка в онова гнездо с оси и сега тук можем да направим същото, за да отклоним вниманието.“ Така няма да зациклите на едно място.

Но да се върнем към Рио Коко. В крайна сметка ние пак влязохме, пак се върнахме при ориентирация обект и извикахме подкрепа от въздуха. Самолетите дойдоха и унищожиха района, а ние го прочистихме, за да е сигурно, че не е останал никой. Обектът падна и контрите получиха информация за това кой идва и си отива от летището. Мисиите ни бяха завършени, а и аз бях опознал вкуса на нашата работа. От този момент нещата ескалираха, в смисъл че се опитвах да се захващам с още повече неща. Станах адреналиноман, трябваше да разбера какво става там, от другата страна, кой участва и така преминавам към Дик и неговата организация.

* * *

В екипите се опитвах да бъда най-бърз, най-силен, най-шумен, най-голям пияч и най-готин. Стана така, че се натъкнах на хора, още по-арогантни и от мен, а аз бях готов да ги гътна. Разбира се, плашеха ме до посиране. Това бяха дългокосите бързаци от другата страна на улицата, от „ТЮЛЕН-Група Ш-ш-ш“. Аз бях в „ТЮЛЕН-Група 4“ и имах няколко срещи с хора от „ТЮЛЕН-Група Ш-ш-ш“, а после работих с някои от инструкторите им, а по-късно и с някои хора от щурмовата им група. *[Какво е „ТЮЛЕН-Група Ш-ш-ш“, питате? Е, това е още малко от хумора на Дан. Иска да каже „ТЮЛЕН-Група 6“, но се подиграва с тайнствеността ни.]*

Не помня първата среща с Дик, но всеки път присъствието му ме изпълваше със страхопочитание. Той беше Мъжът. Ако изпия няколко напитки и той е наоколо, мисля, че го притеснявам, защото имам толкова голямо мнение за него.

Помня Дик от времето, когато буйстваше и предстоеше да създаде „Червената клетка“. Това е 1984 г. През 1985 все още бях

шибан новак в групите. Говорих с момчетата и ме представиха на Дик, което е било голяма чест, както разбирам сега. Аз стоях настрана, защото смятах, че хората са пълни с толкова много говежди лайна, а и че действията казват повече от думите. Докато се усетя, получих покана за разговор за „ТЮЛЕН-Група Ш-ш-ш“. И пак докато се усетя, получих заповед да се явя в „Червената клетка“, за която нямах никаква представа.

Отначало изпитвах съкрушително притеснение. Прекарал бях две години в „ТЮЛЕН-Група 4“ и бях голяма риба в малък вир, а сега се връщах назад, към малката риба в големия вир. Първият ми ден приличаше съвсем на първия ден в „ТЮЛЕН-Група 4“. Не става въпрос за това, че човек се страхува, а за това как се владее. Аз отидох и започнах да се приспособявам.

* * *

Казах по-горе, че работата в екип ми е спасила живота. Ето какво стана.

Изпълнявахме скок от голяма височина с високо отваряне на парашута. Провеждахме обучение в пустинята на Аризона посред нощ. Бях се запознал с Лора, която ми е годеница, и си прекарвах добре в нейната компания, когато ми се обадиха момчетата и питаха:

— Къде си? Готови сме за тръгване.

Искам да знаете, че това е единственото ми закъснение за мисия.

Аз бях командир на група и винаги свиквах момчетата за вдъхновяващ разговор преди тръгване. Затова онази вечер им казах:

— Току-що правих най-страхотния секс през живота си и както казва Джеронимо^[4], „днес е хубав ден за умирање“.

Всички ме изгледаха, сякаш за да питат: „Какво говори този, по дяволите?“

Но честно, това ми дойде наум.

Всичко започна чудесно. Излетяхме с няколко момчета от разни поделения, от сухопътната армия и други, и аз подредих всички и изскочихме през рампата. Групата изглеждаше красива, истински плътна. Дотук добре.

След това чувам по радиото:

— Един е изостанал на триста метра.

Не знаех дали е от моите момчета или не, но не можех да го оставя назад. Изостанах, за да видя какво може да се направи. Всъщност така нямаше да кацнем на целта. Обадох се, за да кажа, че аз поемам водачеството. Щяхме да кацнем шест мили преди целта и се налагаше да тичаме през пустинята. Без оборудване, само с автомати. Ризо тичаше най-бавно от всички. Казаха му:

— Ризо, ти ще ни водиш през пустинята колкото можеш по-бързо.

[Позволете да обясня, ако сте объркани. Като се придържа към изостаналия на триста метра парашутист, целият екип би се приземил на шест мили преди зоната за кацане, или целта. Вместо да летят с парашутите по целия път, те ще трябва да тичат шестте мили в пустинята, за да стигнат до първоначалната зона за кацане. Забавят ли се още, ще се отдалечат още повече от целта. Най-доброто, което Дан можеше да направи, е да сложи най-бавния да води през пустинята, като се надява, че изостаналият ще настигне групата.]

Затова, след като се обадох по радиото до всички, оставих онзи зад нас да си лети в забрава; нямаше с какво да му помогна. Той беше от сухопътната армия; забравил да каже, че за първи път прави такъв скок нощем със снаряжение за пълномащабно учение. Е, поне не забрави да си отвори парашута.

След това изгря луната и стана истински красиво. Огледах се назад, за да проверя дали групата е компактна. Помня, че се обърнах за последен завой, луната осветяваше парашутите и си помислих, че тази сцена би била страхотна за някой филм. Шестнадесет души кацат в единия край на футболно игрище. Ще можем да хвърлим боклуците от себе си и да си изпълним задачата.

Като завих, за да се обърна с лице напред, видях пред себе си жици за високо напрежение. Стиснах спирачните въжета и ги смъкнах рязко под задника си. Така парашутът ми загуби възможност да лети напред, а въжетата ме пернаха по задника. Имах чувството, че ме бият отзад с дръжка за метла. Пуснах въжетата за управление и стиснах с ръка микрофона, за да предупредя всички да направят завой.

Впрочем, след като блокираш този вид парашут и пуснеш спирачните въжета, той скача нагоре със скорост до четиридесет мили

в час. Но нямаше проблем — тъкмо бях погледнал висотомера си и знаех, че имам поне още тридесетина метра, преди да кацна на земята. Нещата не изглеждаха чак толкова зле. Всички щяха да кацнат в плътна група и аз щях да се намирам на десетина-двадесет метра напред. Трябваше да им укажа посоката. Посегнах за микрофона и погледнах назад, за да съм сигурен, че ще ги насоча правилно. Погледнах жиците и прошепнах:

— Ха, не ме закачихте, копелета.

След това се обърнах напред и включих микрофона. В този момент скоростта ми беше към двадесет-тридесет мили в час. И точно тогава ударих стълба и втората група жици.

Много болезнено беше. Искан да кажа, че ме жилна доста зле.

Тук вече нещата стават малко мъгляви, но помня, че парашутът докосна жиците и се стопи по тях. Знаех, че ако срежа въжетата, нямаше да мога да отворя резервния си парашут през оставащите тридесет метра до земята. Затова реших да го дръпна рязко от жиците, за да може да се напълни с въздух, преди да кацна. Е, не стана точно така. Част от него — тази, дето гореше — така и не се напълни с въздух. От мястото, където подметките ми се отпечатаха върху стълба, до мястото на кацане имаше двадесетина метра. Преминах ги в свободно падане.

Аз се намирах най-ниско в групата и момчетата прелетяха над жиците и кацнаха в малък, спретнат кръг. Това се случи посред нощ, към два-три часа, и не бяха видели какво стана с мен. Но пък не усетиха маниашката ми енергия и започнаха да се питат: „Къде е Дан?“ Не с паника, а просто „Къде е този майкоосквернител?“ Приземили се бяхме толкова назад от целта, че попаднахме сред стадо крави, които по някаква причина се навъртаха около жиците за високо напрежение. И сега, след като ги изплашихме до посиране, те започнаха да мучат, аз седях на земята и крещях за помощ, но никой не можеше да ме чуе с разбитото лице, защото гласът ми не се различаваше сред мученето на кравите.

Закараха ме в медицинския център в Тъксън за по-малко от час, след като се приземих — близо сто мили за по-малко от час. Оня от сухоземната армия, който беше оплескал всичко, се обади до аварийната служба, която ме изведе оттам.

Е, това е безславният разказ за парашута.

* * *

Струва ми се, че най-големият проблем в света на бизнеса е, че той се ръководи от хора, които не могат да правят онова, което твърдят, че могат. Не съм виждал много умни шефове — хора, които могат да преценят кой ги поддържа, кои са по-низшите ръководители и прочее, и да ги сплотят и мотивират.

Ето това Дик вършеше добре. Оглеждаше всички, забелязваше различните им силни страни и възможности и ги изкарваше наяве. Даваше ни възможност да вършим повече, отколкото изобщо сме мислили, че можем.

* * *

Невъзможно е да ме победите. Просто няма да можете да ми надвиете. И според мен хората в света на бизнеса не са свикнали с това — другите да им казват истината, да поемат водачеството, да бъдат открити и явно откровени.

Има една стара поговорка: прави каквото трябва и не се страхувай от никого. Да, аз се натъквам на проблеми от време на време, но не е възможно да ми надвиете. Винаги излизам отгоре, и то по причина на опита си от екипите. Не ме е страх от никого. Няма причина за това.

Работил съм в организация и с човек, който ме е учил, че не мога да приемам ограничения. Човек е способен да върши много повече, отколкото смята, че може.

Когато ми се обадиха за работата при Хенри Кисинджър, стоях в снега почти час и половина само по боксерки. И онзи така и не разбра за това. Трябваше да изляза, защото бебетата плачеха. Иначе нямаше да мога да говоря с човека, без да се чува пищенето. Дъщеря ми, Сидни, не беше спала цяла нощ, никнеха ѝ зъби и затова я държах в опит да я накарам да замълчи, когато телефонът иззвъня.

Човекът от другия край на линията каза:

— Може ли да говоря с Томас Капел?

Първо, нарече ме Томас, а сбърка и фамилното ми име, Кейпъл, от което разбрах, че не се познаваме и нямам представа кой е. Затова отговорих:

— Да, на телефона е Томас Капел — и наблегнах на фамилното си име, сякаш за да опитам да го накарам да разбере що за задник е.

Той отговори:

— Аз съм директорът на охраната на Хенри Кисинджър и се питах дали можем да поговорим с вас за една работа тук.

Казах:

— Изчакайте малко, моля.

Подадох бебето на тогавашната си жена, стиснах слушалката и излязох навън. Намирахме се в Аспен, Колорадо, посред зимата и стоях в снега по боксерки, за да говорим повече от час. Получих работата.

Когато бях дете, се прибирах вкъщи, майка ми ме виждаше и казваше:

— О, Господи, пак кръв. Къде се поряза?

Отговарях искрено:

— Ами не знам.

Баща ми винаги казваше за мен:

— Никакви усещания, никакво чувство.

Но според мен това е доста вярно в известна степен, защото аз просто не обръщам внимание на болката.

Така че това не ми е от базовото обучение по подводни диверсии или от екипите, или пък от наученото от Дик. Според мен човек се ражда така. Но влиянието на всички тези неща определено канализира това качество, разви го в правилна посока и го превърна в средство, което мога да ползвам.

Имам две деца — Хари, на шест години, и Сидни, която е на четири. Като ги гледам, виждам, че Сидни има този стремеж, а Хари го няма или не е същото. Хари е най-страхотното момче на света. Обичам го до смърт. Чудесно дете е. Много е замислен и чувствителен. И постоянно преговаря за нещо. Според мен от него ще излезе фантастичен адвокат. Винаги търси мотива.

Ето как изрази това Дик онзи ден по своя красноречив начин.

Каза:

— Лайната летят към децата ти и Хари ги гълта, задържа ги и те го притесняват. Докато Сидни веднага ги изплюва. И като го прави, се прицелва.

Ето една случка, от която ще разберете какво имам предвид. Един ден на двора Хари извади един охлюв от черупката. Лора го видя и каза:

— Хари, знаеш ли, че така убиваш охлюва?

Изречението на лицето му сякаш говореше: „Господи, бедният охлюв. Не исках да го убивам.“

Сидни изобщо не се интересуваше от охлюви, но чу всичко и започна да търси охлюви, за да ги убива. Сидни е от децата, които стоят разтреперани във водата, с посинели устни и като им кажете, че водата е много студена, отговарят:

— Да, и какво? Ще ме оставите ли да плувам още?

Определено е като мен.

По-горе стана дума за дядо ми по майчина линия — онзи, който е участвал в изграждането на летища и бази по островите. Като бях на девет-десет години, един ден се покатерих на тавана в неговата къща и намерих стария му куфар. Отворих го и там намерих униформите, медалите и пакета писма между дядо ми и баба ми. И снимки. Разбира се, попитах дядо си за тези неща и разказите започнаха. Очите ми сигурно са станали големи като топки за голф. Мислех си, че всичко това е страхотно.

Затова взех униформите и медалите на дядо си и на баща си, както и моите и ги сложих в куфар, за да ги открият моите деца. Мислех си, че Хари ще последва традицията на семейство Кейпъл — службата във ВМС, тюлените и всичко останало, — но май това не е за него. Може би това е за Сидни. И то е страхотно.

[1] Игра, при която отбори от по десет души опитват да вкарат малка топка във вратата на противника и всеки играч има прът с мрежа за хващане, носене или хвърляне на топката. — Б.пр. ↑

[2] От *Scholastic Aptitude Test* — Изпит за определяне наклонностите на дадено лице. — Б.пр. ↑

[3] Американски подполковник, участвал пряко в скандала „Иран-контри“, при който САЩ продават оръжие на Иран, за да финансират контрите в Никарагуа. — Б.пр. ↑

[4] Джеронимо (1829–1909), индиански вожд-апах, участник в последната голяма битка между САЩ и индианците, издиктувал през 1906 г. мемоарите си „Историята на живота на Джеронимо“ (*Geronimo's Story of His Life*). — Б.пр. ↑

НОРМ КАРЛИ

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО ХРАБРИЯ ПРИНЦ И ПОЛ ХЕНЛИ

Може да ви се стори, че прякорът на Норм е заради факта, че той е пръстенотропач от военноморската академия със сребърна лъжица в задника. Всъщност спечели си го, когато „Шестицата“ премина към променени норми за външния вид. В стилната си фризура Норм приличаше на някой от рицарите от кръглата маса на крал Артур. Голямото градско момче от ирландски произход си беше войнолюбиво по рождение. И понеже е нисък, доста го будалкаха. Винаги ме кара да си мисля за дребен ирландски дух, с блясък в сините му очи, от който разбираш, че именно той е опустошил буркана със сладките или пък обмисля как да го направи и да му се размине.

За разлика от мнозина випускници от академията Норм не стана надут гноемъд небаващ се офицер. Работеше добре с бойците, предизвикваше ги и ги мотивираше за върхови постижения на всички оперативни нива, необходими в „Шестицата“. Това служеше на две цели: първо, сблизил се с бойците, както трябва да правят всички командири; второ, доказа, че могат да му имат доверие, когато ги поведе в боя и преминат от другата страна.

Контактът с хората се отрази добре и на самия него. Норм трябваше да живее в задния ми джоб. Работехме заедно, четиридесет и осем часа дневно, четиринадесет дни седмично, за да разработваме тактиката, да се сдобием с необходимото оборудване и да се бием за място, където да разположим чудесната си група. Налагаше се също да гледа как огъвам системата по свой неповторим начин — различен от неговия. Той беше най-добрият партньор, за когото може да се мечтае. (Като стана дума за партньори, жена му, Мерилин, не само го подкрепяше, но вършеше повече, отколкото беше дългът ѝ, като помагаше с административните проблеми, възникващи, когато си на път триста дни или повече в годината.)

Макар и да не обичам випускниците от академията, исках Норм за свой заместник, защото е бил в академията. Израствайки в общността на специалните бойци, научих, че развиваме корпус от бивши сечнослужещи и офицери-школници, които не можеха да привлекат вниманието на „истинските Военноморски сили“. Войната със специални действия не получаваше необходимото уважение или видимост, защото няхаме офицери, традиционно заслужаващи доверие. Във Военноморските сили това доверие произтича от академията и само от нея. Научих това, като гледах капитан Уенди Уебър, един от нашите офицери-школници, който ни стана комодор и вършеше страшно много, за да лансира войната със специални методи и да ни вкара в класациите. Въпреки заслугите си Уенди не успя да стане адмирал — не защото нямаше квалификациите, а защото е офицер-школник. Мустангите като мен и школниците като Уенди може и да ги бива да вършат работа, но не могат да влязат в „тайния кръг“, за да придвижват напред целите си и групите си. Не е честно, не е правилно, но така са нещата. Ако искате да свършите някаква работа, трябва да застанете лице в лице с фактите.

Знаех, че мога да взема групата си и да я приготвя за действие, но за да оцелее, ми трябваше човек на руля, когото ВМС да признава. Този човек трябваше също да заслужи уважението на бойците. Норм Карли, познат още като Храбривия принц и Пол Хенли, можеше и двете.

Когато сформирах „Шестицата“, Норм все още не беше влизал в бой, но донесе със себе си многобройни полезни качества. Владееше език след едно обучение на разменни начала с немската **Kampfschwimmer Kompani**, като през това време беше разработил ценна мрежа от контакти със стрелци из Европа. Още от първия ден в „Шестицата“ беше започнал да се обучава на антитерористки умения и затова знаеше къде системата трябва да се развива. Или поне знаеше какво няма да свърши работа и така не си губехме ценното време. Това е истински полезно, когато работиш по график. А като випускник на академията можеше и да чете и пише, което улесняваше работата ми.

Съвместният ни живот позволи да се опознаем истински и можехме да си говорим свободно. Той предлагаше подходящия/нормалния/приемливия начин да свършим нещата, а аз му казвах

точно какво ще направя, за да спазим графика и да подготвим екипа за действие. Понякога потреперваше от свирепата ми грубост, но след това си слагаше ризницата и се втурваше през вратата с мен.

Повечето от професионалните му белези са мое дело, не негово. Знаете — проклет съм си по природа. Той знаеше какви рискове поема, като се свързва с мен, но остана в трудностите — а аз бях доста труден много дни. Вършихме работа и оцелявахме някак. Казах на Норм, че когато той стане командир, може да използва уменията и стила си, за да поработи повече по методите. Жалко, че не му се удаде тази възможност.

Ето какъв беше моят генерален план: Норм получава заслужена почивка в школата за следдипломна квалификация, прекарва известно време със семейството си и се маха за малко от мен, за да не се цапа реномето му всеки път, когато изкрещя „Мамицата ти!“ на някой, който стои на пътя ми. Щеше да има време за стратегическо планиране на организационните и оперативни промени, които да наложи, след като поеме „Шестицата“. Това щеше да бъде един естествен преход, полезен за цялата група.

Но в това имаше прекалено много смисъл. Бюрокрацията на ВМС реши, че „Шестицата“ ще става група-премия; рангът на командира беше повишен на полковник (О-6), за да отговаря на ранговете на командирите на другите сили от първо ниво. Това бяха излишни глупости. Аз командвах „Шестицата“ като О-5 и няха никакъв проблем с никого. Считях се командир на част, най-малкото с еднакво силен глас и вероятно по-агресивен и упорит в действията си. Норм щеше да продължи в тази традиция. Лайнарски сигурен съм, че му го начукаха и му отнеха заслуженото, защото твърде много хора искаха да заплатят за това, че злоупотребявах със системата. Норм може да даде много примери за отрицателните ми качества, но остава верен приятел.

Сега, когато и двамата сме в света на бизнеса, продължаваме да си подхвърляме по някой кокал, когато можем. На годишните си тюленски събирания сравняваме внуците си и се надяваме, че ще имат възможност да се радват на живота, колкото нас. В края на краищата ТЮЛЕН означава спи, яж и си живеј живота^[1].

ИМЕ: Норм Карли

РОДЕН: септември 1948 г.

ГРАД: Филадельфия, Пенсилвания

ВОЕННА КАРИЕРА: Военноморски сили на САЩ, „ТЮЛЕН-Група 2“; Обучение на обменни начала с германски тюлени; „ТЮЛЕН-Група 2“; помощник-директор по обучението в базовата подготовка по подводни диверсии/тюлени; „ТЮЛЕН-Група 6“, Бюро за личния състав на ВМС; Група за специално развитие на ВМС; Група за подготовка на офицерския състав, „ТЮЛЕН-Група 8“; „ТЮЛЕН-Група 2“; Група за специални бойни действия 2 на ВМС.

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: О-5, подполковник

СПЕЦИАЛНОСТ: Офицер от ВМС по специалните операции; допълнителни специалности: разузнаване, стратегическо планиране за Европа и СССР

ПОНАСТОЯЩЕМ: Президент на фирма „АМТИ“ — контрагент по отбраната и консултант по сигурността

Да участвам в Групите — това наистина отговори напълно на очакванията ми. Искях предизвикателството, исках възможността да върша нещо физическо. Скачане с парашут, водолазно плуване, стрелба — всичко това беше страхотно. Катеренето по скали — е, можех и без него. Ако се катерите нагоре по някоя долина и сте върху пясъчник и протегнете ръка и скалата се отчупи и остане в ръката ви... неща като тези не ми бяха приятни.

Но всеки ден беше предизвикателство, различно предизвикателство. Това правеше живота в Групите толкова хубав. Един ден поднасяше предизвикателство пред операцията, следващият — пред водача. Или пък се налага да накараш системата да те подкрепи — административно предизвикателство. Всеки ден беше интересен.

Когато казах, че ще се включвам в тази общност, всички заявиха, че не мога да го направя, защото това не е „подобряващо кариерата“ решение. „Ти си от Академията и не можеш да направиш това.“

Аз просто отговорях:

— Е, в такъв случай ще се позабавлявам пет години, а после ще се махна. По-добре това, отколкото да кисна тук и да правя нещо, което не искам.

Винаги съм казвал, че спре ли да е забавно, е време да се махам. Но беше забавно до края.

* * *

Помните ли филмите „Роки“? В моя квартал са снимани — Сейнт Ан. Ние бяхме ирландски католици, до нас се намираха италианците, в съседния квартал пък — поляците. Всъщност това беше редица гета — определено не бордеи. Стабилни квартали на хора от работническата класа. По-скоро гета в смисъл на етнически групи, които живеят заедно. И всяка група управляваше своя квартал.

Баща ми работеше в корабостроителницата във Франкфорт Арсенал. Освободен беше от служба по време на Втората световна война заради кървяща язва. Но и двамата с майка ми произхождаха от големи семейства, затова имах чичовци от двете страни във всички клонове на войната. Един от братята на баща ми беше майор във Военноморските сили. Кръстникът ми, братовчед на моя баща, беше кадрови офицер във военновъздушните сили. Пътуваше постоянно, но се връщаше често, гостуваше ни, изпращаше подаръци и т.н. Прекарах едно лято с него във Форт Кембъл, Кентъки.

Чичовците ми не разказваха за службата си — почти никога. Най-много освен ваканцията с чичо ми беше това, че ги виждах на снимки в униформа. Всички имаха снимки с парадни униформи, но никакви военни разкази.

* * *

Учех се много добре. Приеха ме в гимназията „Сентръл“, която винаги е била за „надарени“. Не знам как се класирах за там, но ме приеха.

В „Сентръл“ учеха само момчета. Първоначално исках там да играя футбол и баскетбол, но по това време бях доста дребен. Разбрах, че ако съм под определено тегло и ръст, няма да се включа в отбора. Затова започнах да тичам по пресечен терен, плувах през зимата и бягах на писта през пролетта и лятото. Може би по-хубаво от това не

можеше да ми се случи, защото тичането и плуването определено ме вкараха в много по-добра форма, отколкото би го сторил футболът.

През лятото работех в един бойскаутски лагер, но не като съветник. Работех с едни момчета, които се занимаваха с поддръжка — неквалифицирана, обща работа. Поправяхме бараките, тоалетните и всичко друго. Просто отивахме и вършехме работа.

Истински се радвах на скаутската работа. Дълго време се задържах там. Станах скаут и водех патрули. Обичах да излизам от града. Ако човек расте посред Филадельфия, не вижда много дървета. А при скаутите дори научих някои умения — добри умения за оцеляване.

Знаех, че ако ще ходя в колеж, трябва да взема някаква стипендия. Кандидатирах се за академии, подадох молба за стипендия за школа за запасни офицери към сухопътната армия и за стипендия за ШЗО за ВМС. Винаги съм имал интерес към Военноморските сили навярно заради старите филми за жабоците.

Военноморската академия беше първият ми избор. Предложиха ми стипендии във ВМС и в сухопътната армия и можех да ида където си пожелаея. Но приех назначението в Анаполис, защото това исках.

Семейството ми нямаше връзки. В Академията постъпих като „квалифициран алтернативен курсант“, както го наричат. Привлякоха ме от отбора по атлетика, защото имах дванадесет препоръчителни писма за всеки сезон от девети до дванадесети клас. Затова си мисля, че ме приеха заради бягането на писта и плуването. Но вместо тях, когато се записах, започнах да се боксирам. Бягането по пресечен терен след цял ден плебейско мачкане не влизаше в представите ми за приятно прекарване. Тъй като бях израснал във Филадельфия, се оправях доста добре с юмруците. Затова реших, че ще опитам с бокса. И доста ме биваше. Освен това така можех да дам отдушник на някои разочарования.

В онези години тюлените все още бяха доста потайни. Аз дори не знаех за съществуването им, докато не влязох в Академията. Интересувах се от екипите за подводна диверсия — знаете ги онези филми за водолазите — и научих за тюлените едва когато ме запитаха за програмата за обучение по подводна диверсия. Стори ми се интересно, но ми казаха също, че тази програма не помага на кариерата. Реших, че може би няма да се запиша. Но пък класът ми беше от първите, които можеха да отидат направо в групите — това го

започнаха през седемдесетте години. Позволиха на трима души да се запишат за обучение, аз бях четвъртият.

Това е още една история с добър край. Преминах цялото обучение по подводна диверсия и се класирах трети. Затова смятах, че това е то, отивам за обучението подводни диверсии. Вечерта, когато трябваше да съобщят избраните, ми казаха, че някой на две места след мен е заел третото място. Показах се четвърти поред. Онзи човек не беше се класирал, но въпреки това му дадох мястото. И до днес не знам защо постъпиха така.

Поисках назначение, от което да мога да се прехвърля най-бързо. Оказа се, че такова назначение е за миночистач. Прекарах шест седмици в Чарлстън в занимания по бойни действия — временно назначение. По онова време миночистачната се намираше в ужасно състояние. Толкова зле бяха, че правителството просто ги подаряваше на различни страни, които да ги преоборудват. И така, прекарах шест месеца в първото училище по надводни бойни действия на ВМС в Нюпорт, Вирджиния. След това, през ноември 1970 г., се прехвърлих за обучение по подводни диверсии.

* * *

Всъщност започнах обучение през януари 1971 г. и номерът на класа ни беше 71–01. По старата система на номериране на класовете ние бяхме 51-ви клас на Източното крайбрежие. Започнахме със 136 обучаеми и завършихме 35.

Обучението по Източното крайбрежие през януари/февруари беше трудна работа. Осем души трябваше да отложат обучението си за по-късно поради измръзване. От тях трима бяха оперирани. Нямаше голяма разлика от Западното крайбрежие. Някои от хората отпаднаха през последния ден на Адската седмица по здравословни причини. Не искаха да напуснат, но им казаха, че не могат да продължат заради физическото си състояние. Тези момчета притежаваха силна воля и нямаше да напуснат по собствено желание.

Трябва да кажа, че бях доста добре подготвен. О, физическите изисквания са големи, доста големи. Но някои от умствените натоварвания — за мен те просто нямаша такъв ефект, след като

изтърпях първата година в академията. За мен те не значеха нищо, но физическите бяха значителни. Това наистина е тест за мотивацията. В определен момент от тях стигаш до определено ниво. Почти си в транс. Просто завършваш онова, което правиш. Единствено за това можеш да мислиш — да завършиш каквото правиш.

* * *

Като завърших базовото обучение по подводни диверсии, се явих в „ТЮЛЕН-Група 2“. Там стоях два дни.

Докато се обучавахме, очаквахме да ни прехвърлят в някой взвод и да заминем за Виетнам. Затова аз и още двама офицери се явихме в „ТЮЛЕН-Група 2“ и капитанът каза:

— Всичко това е много добре, но преди два дни спряха да изпращат взводове от Източното крайбрежие във Виетнам. Можете да останете тук или да се прехвърлите в групите по подводни диверсии и оттам да заминете.

Всъщност искаше да ни каже, че можем да останем тук с пръст в задника или да се измъкнем. Не беше трудно да реши човек.

Оттам отидох в Група за подводни диверсии 21, върнах се от назначението си и ме изпратиха с ВДД — допълнително назначение — в екипа парашутисти на ВМС, където работих като помощник-ръководител на операциите на групата за подводни диверсии. *[За ваше сведение ВДД означава временна допълнителна длъжност, или заповед за временно преместване. Разбира се, ако работите за мен, това съкращение означава вдървен от пиене десантник-доброволец.]*

Оттам отидох в езиковата школа към Министерството на отбраната и се прехвърлих в немската *Kampfschwimmer Kompany* — тяхната версия на тюлените. Доброволно се наех да бъда техният първи американски офицер по програмата за обмен. Помнете, че периодът е след войната във Виетнам. Не се случваше кой знае какво. Работата с германците представляваше възможност да се прави нещо и я правих почти три години.

Преди да замина, не знаех абсолютно никакъв език. ВМС ме изпратиха в школата за чужди езици за осем месеца, но потапянето

сред хората, които говорят езика, е онова, което подобрява възможностите ви да го говорите. Сега понякога сънувам на немски.

Най-голямата разлика между *Kampfschwimmer*-ите и тюлените е в размера на групата. Те имат само петдесет активно действащи човека. Ролята им не е нападателна. Или мисията им е да останат назад.

Най-силни бяха във водата — отлично действаха. Не използваха неконвенционалната тактика за бойни действия, която използвахме ние. Това беше и целта на обмена — опитвах да науча от тях за водното обкръжение, а те от мен — за сушата.

По време на престоя ми тъкмо преминавах на нов дихателен апарат, LAR-5, и на мен се падна първият апарат в ротата. Тук нещата са така: зачисляват ти някакво оборудване и то е твое. Затова се върнах с моя апарат в Щатите и купихме такива за „ТЮЛЕН-Група 6“. „Шестицата“ беше първият екип, напълно оборудван с апарати LAR-5.

Поради характера си германските тюлени просто нямаха изискване за нетрадиционни мисии. Всяка армия отразява културата на своя народ, а при германците очевидно все още се усещаше Втората световна война. Нямаха нападателна мисия и затова не вършеха нещата, които вършехме ние.

Но открих, че хората, с които работим — хората от групите за специални операции по целия свят, — имат същия начин на мислене. Имат същото чувство за хумор, същата отдаденост на работата. Не бих могъл да определя какъв тип личност се привлича от специалните операции, но определено има такава. Работил съм с англичаните, немците, французите, италианците, египтяните. Всички те, по целия свят, имат нещо общо като личности.

Според мен именно затова винаги съм смятал Групите за нещо като семейство. Всеки защитава всеки, пази своите, пази всички други. Като братя. Аз мога да торозя брат си, но друг по-добре да не се обажда. И не само мъжете — семействата също се подкрепяха взаимно, докато мъжете изпълняваха мисии. Ако някоя съпруга се нуждае от нещо, винаги се намираше някой да помогне. Имаше мрежа. До ден-днешен знам, че мога да се обадя на някои от тези момчета за помощ и те ще дойдат.

Чувам много неща за промяната в качеството на хората от Групите. „Не са както едно време и обучението е по-лесно“ — ето

такива неща. Казвам ви, днешните младоци са също толкова мотивирани, колкото всеки друг. В по-добро физическо състояние са. Но усещането за неотложност — няма го. Според мен това е отражение на обществото. В момента нещата са доста меки, лесни.

Но младоците, които имат желание да водят, да вършат нещо смислено, са там, навън. И те са се отдали истински и са готови за действие. Според мен умствената нагласа не се променя. Просто е трудно да се намерят тези хора, за да се доведат в Групите.

* * *

Мисля, че за първи път се срещнах с Дик през 1975 г., когато тръгнах за Германия от езиковата школа. Вземах учебни материали и информация за оборудването и възможностите му. Дик се намираше в един клуб в Литъл Крик и ме запознах с него по време на едно напиване с пеене вечерта, преди да докладвам за пристигането си.

Разбира се, чувал бях за него. Всички бяха чували за него — бесния ренегат. През 1975 година той се носеше лъскаво — без брада, бакенбарди, къса коса. Срещата ни беше съвсем кратка:

— Добре дошъл на борда. Ще те сложим в групата на оръжейниците, всички ще ти покажат какви системи имаме. Ти вече познаваш водолазните операции, нали? Тук си само за две седмици, така че забавлявай се, забавлявай се и в Германия, хлапе.

След това, след Германия, когато се върнах в „ТЮЛЕН-Група 2“, започнах работа с Дик по създаване на групата „Моб 6“, предшественика на „ТЮЛЕН-Група 6“ — подбирахме необходимите възможности. Интересен начин на работа имаме. Аз участвах в групата като човек, опитващ да събере уменията в едно, човек за връзка в службата на командващия силите на ВМС на САЩ в тихоокеанския район беше Гормли, а Дик — в кабинета на началника на оперативното управление на ВМС. Аз трябваше да предавам всичко на тях и накрая Дик с позициите си в оперативното управление успя да окаже влияние и да събере групата.

В „Група 2“ отговарях за операциите и сега беше време да стана заместник-командир. Исках да остана в „Група 2“ и там да бъда заместник. Е, без мое знание Дик беше уредил друго. Уредил беше да

ме изпратят на Западното крайбрежие в Школата на ВМС в Коронадо като заместник-директор по учебната част за базисното обучение по подводни диверсии. Трябваше да сменя човека, който отиваше да смени Дик в оперативното управление. След това, шест месеца по-късно, ми се обади Дик и каза:

— Искаш ли да бъдеш истински заместник-командир? Ела тук и работи за мен.

Предполагам, че това е бил планът му още отначало. Радвах се истински, че не бяхме продали къщата си там. Но той можеше да ми каже какво става.

* * *

От „Шестицата“ отидох в школа за следдипломна квалификация. Имам магистърска степен по въпросите на националната сигурност от школата за следдипломна квалификация в Монтерей. Това беше и моят пробив след „Шестицата“. През цялото време намеренията ми бяха да се върна в „Шестицата“. Казаха ми, че ще отменя Дик. Разбира се, нещата се промениха и не стана така. Дик може да хвърли малко светлина върху тези неща.

След Монтерей ме изпратиха в онова, което наричат бюро за личния състав на ВМС — БЮЛС. Мисля, че държа рекорд за най-кратко назначение в БЮЛС, без да бъда уволнен. Стоях там пет месеца и после ме извикаха за друга работа. Не искам да я разисквам.

Оттам отидох в специалната група за развитие на ВМС, а след това в екипа за подготовка на „ТЮЛЕН-Група 8“. По онова време ме изпратиха и в Персийския залив, за да ръководя една от подвижните морски бази. Операция „Богомолка“.

Това ми беше първото участие в бойни действия. Там, на катера, ни обстрелваха с ракети. Изненадващо е колко малко човек мисли за това. Аз просто обикалях, тичах от пост на пост и проверявах дали правим всичко както трябва. Твърде зает бях, за да мисля за последствията.

Същото беше и в Панама — прави онова, за което си обучен. Ако си обучаван както трябва, всичко минава добре. В такива моменти вниманието ви е по-концентрирано, степента на тревожност е по-

висока. Но в такива моменти човек е прекалено зает с работата си, за да се тревожи за други неща.

След Персийския залив не се върнах да подготвям „ТЮЛЕН-Група 8“, а станах командир на „ТЮЛЕН-Група 2“. Към края на назначението ми като командир си подадох документите за кратко временно допълнително назначение към „Групата за водене на война със специални действия 2“, докато се готвех за пенсиониране.

Както казах, вече бях решил да напусна, защото не ми беше забавно. Разбрах, че онова, което ми предстоеше, няма да е весело. Оперативният ми живот изтичаше и оставаше само работа в кабинет. Исках само един пост във ВМС — да се върна към командирската си длъжност. Но трябваше да чакам най-малко шест години. Шест години и доста местене. По онова време синът ми беше атлет в гимназията и му бях обещал известна стабилност, и ако бях избрал онзи път, щях да остана ерген по географски съображения. Не го исках.

Затова напуснах армията през януари 1991 г. и основах фирма. Занимаваме се с договори за отбраната и охрана на фирми. За фирмите провеждаме оценка на физическата сигурност, оценка на заплахите, анализ на риска. Оценяваме охранителните системи и персонала и предоставяме обучение, както и някои ответни действия при кризисни ситуации.

По този начин продължавам да оставам откъм оперативната страна на нещата. От време на време ми липсват веселбите, за които да не трябва да плащам. Сега всичко излиза от моя бюджет.

* * *

От Дик научих повече, отколкото от всеки друг, за когото съм работил. Уроците бяха положителни и отрицателни. Мисля, че една от най-големите грешки на всеки би била да имитира Дик. Той е единствен. Всички други, които са опитвали, винаги си патеха.

Но Дик укрепил онова, което винаги съм смятал за правилно — грижиш ли се за своите хора, те ще се грижат за теб. Заобиколиш ли се с качествени хора, няма да имаш проблеми. Той наемаше добри хора, даваше им работа и ги оставяше да я вършат. Без микромениджмънт.

Работата ми с Дик беше доста необичайна. Според мен никой друг не е работил с него така. На три места имах връзка с него. Първо, когато бях в „Двойката“, той работеше в оперативното управление, след това, когато командваше „Шестицата“. После, след като напуснах БЮЛС за друга работа, прекарах три месеца на временна длъжност в оперативното управление, когато той организираше екипа за координация на сигурността на ВМС „Червената клетка“. Всеки път го виждах в различна светлина. Много хора имат мнения за него, но пък не много са виждали всичките му страни. Дик редовият офицер, Дик командирът и Дик размириникът. И е ефективен във всяка от тези роли. Впечатлително е. Никога не съм виждал някой да мотивира бойците така.

* * *

До този момент не бях виждал ефективно изграждане на екипи в голяма корпорация. Но пък културната среда на делова Америка не изисква същото, което изисква армията. В Групите и в армията по принцип всеки зависи от другия, животът му зависи. Едно е да загубиш работата си, друго — да стрелят по теб.

Това не означава, че в бизнеса няма място за работа в екип. Определено има. Обучението за мотивиране, работата в екип в деловия свят — това са все клишета, които показват какво искат хората и какво опитват да правят.

* * *

Трябва да кажа, че при настоящата световна ситуация работата ми се увеличава. Нараства несигурността — сменят се роли, сменя се оперативното обкръжение, враговете не са ясно определени. Малко вероятно е заплахата, каквато и да е тя, да бъде организирана. Няма я сигурната необходимост да се борим със съветския призрак. Според мен изискванията за специалните операции и за звената за специални операции растат. Бюджетът за отбраната като цяло намалява, но от своя страна специалните операции държат на своето. Все пак говорим за

около 1,2 до 1,4 процента от бюджета за отбраната — толкова се насочват към специалните операции. Вероятно трябва да са повече.

Винаги има нужда от добре обучена гъвкава армия, хора, които да могат да се справят с променящо се обкръжение, с променящи се заплахи. Според мен това е характерно за Групите. Те са най-добре обучените, най-подходящи за овладяване на промените.

[1] От акронима *SEAL* (*SEa, Air, Land* — море, въздух, земя), обяснен като *Sleep, Eat and Live it up* (спи, яж и си живеи живота). — Б.пр. ↑

ДЕНИ ЧОКЪР

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО ЗМИЯТА

Денис беше и си остава един от онези прилични на Адонис момчета — широки рамене, добър гръден кош, тесен кръст и толкова малък задник, че трябва винаги да вири пишка, за да не му падат гащите. Той е атлет по природа, тича като газела, катери се като паяк и пие като риба. През цялото това време не забравя всички други тюленски функции.

Преди да дойде в Групите, беше служил известно време в сухопътната армия, колкото за опознаване и за вземане на решение: „Бил съм, правил съм го, няма да го повторя.“ Оценяваше оперативните възможности в екипите повече от всеки друг. Избран беше като един от младите лъвове, които трябва да бъдат предизвикани и проверени — с една дума „пушечно месо“. Знаех, че можех да хвърля доста лайна към Дени и че това не би го притеснило — толкова силно се концентрираше върху това да свърши работа.

Освен превъзходен физически екземпляр, Дени беше и отличен стрелец. Имаше сили да носи греховно много муниципции, както и мускулите, необходими да насочва куршумите в целта, въпреки че използвах „горещи“ патрони с бърз темп на стрелбата. Тъй като всичко му се удаваше така естествено, винаги беше трудно да се прецени къде е най-добър или кои от операциите не го карат да изпада в екстаз. Имаше дух на човек, за когото няма невъзможни неща, точно каквито търся, и резултатите винаги бяха превъзходни. Когато се случеше да се разхвърчат пословичните лайна, беше удоволствие да отстъпиш крачка назад и да го гледаш как действа. Гордееше се с всяко свое действие, дори с грижите за собственото си оперативно оборудване. Това беше неговият комплект и искаше да е сигурен, че е готов за тръгване на момента.

За мен беше удоволствие да гледам как узрява или, ако щете — как расте. В началото на „Шестицата“ той беше като оперативен

сюнгер, желаещ горещо да попива всички нови хитрини в занаята. Имаше толкова силна гордост, че винаги правеше необходимото да се намира на най-високо ниво на ефективност във всички области на действие, на които се учехме и изпитвахме. Дени беше самоинициативен и като работеше с екипа си, наказваше първо себе си, а след това пак себе си.

Когато дойде в „Червената клетка“, Дени беше доказан оператор, ангажиран сега с подобряване на тактическата работа. Дотук с обикновените стандарти. Как може да се свърши работата по-добре? Как можем да се подготвим за мистър Мърфи? Кой е „най-неблагоприятният сценарий“? Той беше овладял всички физически предизвикателства и сега се захващаше със стратегическия мисловен процес за планирането на мисията и обучението за конкретните операции.

Когато Змията се почувства достатъчно старши и опитен, не се колебаеше да опитва да ми дава съвети по въпроси на операцияте, обучението и личния състав. Чувстваше се като човек, който живее в окопите, и искаше да преценявам перспективите от тази гледна точка. Дори ако не се съгласявах с него, той просто ми намигаше, вдигаше палец и отговаряше с весело: „Ясно, шкипере.“ И правеше така, че нещата ставаха. Нивото и дълбочината на съветите му съответстваха на очакванията и страстите му.

Казах по-напред, че изграждането на „Шестицата“ беше моят докторат в армията. Службата като главен старшина имаше същата роля в живота на Чокър. Както толкова много други членове на екипа, Дени усещаше онова чувство на братско задължение, нуждата да върне даденото от източника, който даваше толкова много на всички нас. Докато всички попови лъжички търпяха най-трудните физически и умствени предизвикателства в живота си, главен старшина Денис Чокър служеше за модел, за цел и за нарицач на задници. За тях, личинките, той стоеше някъде между Бог и Дявола, в зависимост от настроението през деня.

Дени не споменава това тук, но посред трудната си работа си взе образованието от колежа. На това може да гледате като на лично усилие за лична полза, но няма да разберете истинския смисъл за Групата. Чокър показва на младите попови лъжички и на старшите инструктори необходимото усилие за развитие на силите със

специално предназначение в наши дни, обричането на труд за по-добра подготовка за действие. Не може да се почива на лаври; човек трябва да се изправи срещу живота и да напада всяко противоречие.

Един инструктор от най-високо ниво трябва да бъде добър оператор. Но добрият оператор може и да не е добър инструктор. Някои хора имат проблем с общуването или нямат търпението да се съобразяват с нивото на курсистите. Дени е страхотен инструктор. Той истински и изцяло обича да предава опит на желаещите го. Наблюдавах как той и екипът му работят по декорите на филма „Скалата“ с Шон Конъри и Никълъс Кейдж. Истинско удоволствие беше човек да гледа как Дени се оправя с холивудските глупости и пукотевици и успява да запазва концентрацията и готовността на хората си.

Сега предава таланта си под егидата на фирма „GSGI“ с друг от „братята“, Хари Хъмфрис. Дори и в откъдния живот ние продължаваме да съблюдаваме правилата на екипите, като маршируваме напред и посрещаме всички предизвикателства в света на бизнеса. Играчите не се сменят — сменя се само игрището!

ИМЕ: Денис Чокър

РОДЕН: 28 юли 1954 г.

ГРАД: Мантуа, Охайо

ВОЕННА КАРИЕРА: 82-ра въздушна дивизия от армията на САЩ, Военноморски сили на САЩ, „ТЮЛЕН-Група 1“; „ТЮЛЕН-Група 6“; „Червената клетка“; Група за развитие на специалните бойни действия; Главен старшина в центъра на ВМС за бойни действия със специални методи

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: E-9

СПЕЦИАЛНОСТ: Помощник-боцман; инструкторско ниво

ПОНАСТОЯЩЕМ: Директор на операциите за фирма „GSGI Inc.“ за обучение и консултации по въпросите на охраната. Инструктор по тактически въпроси и разработване на учебни програми

За първи път по мене стреляха в Гренада. Заминах там на мисия с Дюк Ленърд — ние бяхме онези, които отидоха при посланика Скун и го измъкнаха. Господи, какъв провал беше това.

По онова време дъвчех тютюн и бях напъхал най-голямата стиска в устата си. Летяхме над острова и към нас хвърчаха трасиращи куршуми със зелена фосфоресцираща боя. Перката ни заприлича на швейцарско сирене, а и бяхме се претоварили с хора, защото така се налагаше.

И така, намирахме се под обстрел, адски претоварени, всички се бяха сгушили един до друг. Погледнах към ветераните от Виетнам — те до един ми се смееха. Казаха:

— Е, как е да си под обстрел?

Отговорих:

— Ами ако задният люк беше изпаднал, поне щяхме да можем да отговаряме на стрелбата.

Като кацнахме, трябва да съм изразходвал половин час, за да изкарам тютюна от устата си — така беше пресъхнала.

Ще бъда честен — няма да казвам, че да, приятно ми беше, даже съм щастлив. Не, съвсем не е така. Вършихме каквото се очакваше от нас и то определено беше интересно. Но има и друго. Не знам как да го обясня. Човек се обучава, обучава и обучава и винаги иска да види как обучението му ще свърши работа в реалния живот.

* * *

Вкъщи бяхме пет деца — аз съм втори по големина и единствено момче. Баща ми се занимаваше с малко от всичко навсякъде из Охайо и въобще в тази част на страната. Работеше като шофьор на камион за една голяма ферма, след това отиде в друга ферма — с млекодайни крави. След това започна да кара камиони с осемнадесет колела, а накрая успя да направи денонощен магазин. Последната му работа, преди да се пенсионира, беше отново да кара камион. Казвам, че се пенсионира, но в мига, в който го направи, купи терен за палатков лагер и го държа известно време. Накрая го продаде, но сега работи в магазин за авточасти просто за да се занимава с нещо. Не може да търпи бездействието.

Майка ми също беше от този край. Нейното семейство е от Бохемия, която някога е била отделна държава, но сега е част от Чешката република. Майка ми е израснала с езика на Бохемия.

Отгледана е от баба си, която дошла оттам и можеше да говори само този език. Дошла е тук и е родила седем синове, като всичките са служили във Втората световна война — шестима във ВМС и един в сухопътната армия.

Помня баба си много добре, но не познавах дядо си — бащата на майка ми. Наричам го Хенри VIII, защото се е женил осем пъти.

Помня, че веднъж дойде вкъщи, полупиян, с куче. Каза, че отива на лов за мечки в Кентъки. Накрая му измъкнахме пушката от колата и го качихме на самолет за Аризона, при брата на майка ми. Задържахме кучето.

Той не помни качването на самолета. Предполагам, че е стигнал до седалката и е заспал. Като слязъл от самолета, възкликнал:

— Господи, каква жега. Къде се намирам?

Очевидно той не беше от най-отговорните родители. Майка ми е била около петгодишна, когато баба ми взела децата и ги отгледала. Та както казах, много добре помня баба си и няколко думи на нейния език. Дотолкова научих чужд език. А когато отидох в „ТЮЛЕН-Група 6“, започнах онова, което наричаме курс по испански за оцеляване в боя. Съвсем базово обучение — аз не владея езика на някакво високо ниво.

Когато родителите ми се оженили, майка ми работила на различни места. Известно време била секретарка на един съдия в Равена. Когато семейството се разраснало, станала домакиня и след това, преди осем-девет години, отново започна работа в градската банка. Всъщност и сега работи.

В детството ми често се местехме. Отначало живеехме в някакво село, но държавата изкупи имотите ни, за да строят язовир. Преместихме се в родния град на баща ми Мантуа. Мантуа има само един светофар. Самият град е с две преки улици, като между тях има седем бара. Градът се е поразраснал малко от последното ми пребиваване. Мисля, че сега имат два светофара.

В гимназията спортувах — бейзбол, футбол, няколко години борба. А за оценките... е, да си кажа честно, до осми клас се справях доста добре. След това, когато отидох в гимназията, започнах да си губя времето и да си търся повече забавления, отколкото може би трябваше. Станах нещо като черната овца в семейството. Сестрите ми винаги фигурираха в почетните списъци, до които Дени Чокър не

можеше изобщо да се доближи. Дори се наложи да повтарям един предмет през първата си година — правителствено устройство, струва ми се. Не се разбирах много с учителя.

Но въпреки това баща ми казваше:

— Ако някой ще изкара колеж, това е Дани.

Аз му казвах, че не искам колеж. Струваше ми се, че трябва да помогнат на сестрите ми. Аз не бях готов за колежа. Те бяха по-подготвени от мен. Аз исках да видя света.

Винаги съм искал да изляза. Винаги стоях навън, в гората. Имах си собствено място за палатка. Просто излизах и си вършех работата. Не ме разбирайте погрешно — имам сплотено семейство и съм с най-високо мнение за него. Но исках да се махна, за да видя нещо различно.

Баща ми не се радваше на това. Той беше воювал в Корея четирипет години. Уволнил се като сержант точно след раждането на най-голямата ми сестра. Не говореше за Корейската война. Аз разглеждах медалите и куртката му, когато се качвах на тавана, но той никога не говореше много за тях.

Както и да е, завърших гимназията на седемнадесет години. На осемнадесет станах през юли. Исках да се запиша в армията през последната си година и трябваше да получа разрешението на родителите си. И както казах, баща ми не остана очарован. Разстрои се малко. Според мен просто не искаше и аз да трябва да преминавам през всичко това.

Е, минаха четири месеца, преди да го накарам да подпише документите. Всъщност записах се в армията два месеца преди края на учебната година. И след като завърших, заминах.

В армията изкарах три и половина години. През 1974 г., годината на блискоизточната криза с Египет и Израел, ме бяха изпратили там, където заедно с 82-ра въздушна дивизия стояхме на едно шосе. И тъкмо да се върна оттам, ме изпратиха в Турция във връзка с един проблем за НАТО.

Така че успях да видя малко свят, както и Форт Браг, а като за сухопътната армия това беше доста.

По това време вече възнамерявах да изкарам службата си, а после да се махна от армията и да играя футбол към някой колеж. Когато играех в гимназията, тежах между 68 и 72 кг. Исках да увелича

теглото си. Когато излязох от армията, тежах към 90 кг. Та ето каква цел преследвах: отивам в армията, уволнявам се, отивам в колеж и опитвам да играя футбол в отбора.

Което и сторих донякъде. През първата пролет тренирах с отбора и имаше едно момче, на което бяха обещали стипендия. То ме удари и си спуха капачката на коляното. По онова време нямаше ортоскопична хирургия, затова просто ми извадиха ставните връзки. Така кариерата ми в колежанския футбол приключи.

По тази причина се преместих в Колорадо, като си мислех да уча за дивечовъд, но пък всички училища бяха пълни. Реших, че какво пък, по дяволите, ще се върна в армията. По време на подготовките за скокове с парашут срещнах някои момчета, които бяха от тюлените. Винаги съм харесвал предизвикателствата. Ако някой ми каже „Не можеш да направиш това“, отговарях:

— Глупости, може да се направи и аз ще го направя.

А онези момчета определено ми създаваха усещането за предизвикателство.

* * *

Когато се записах за базово обучение по подводни диверсии, ми казаха, че само 25 от 125 издържат докрай. И както казах, това предизвикателство ме заинтригува.

Моят клас беше с номер 101. Първия ден бяхме точно около 125 червея. Завършихме 17. Общо бяхме 20 или 25, но с няколко души, върнати от третата и втората фази. Разбира се, и при нас няколко останаха за следващия клас.

Искам да кажа, че това беше типично. Преди Адската седмица гъмжеше от хора, но след нея районът остана празен. По-късно като главен старшина донякъде успях да потвърдя онова, което чувствах за Адската седмица през онези дни, когато я изживявах. Тя е ситуацията, в която е възможно да поставиш индивида възможно най-близо до реалния бой — до подобен натиск и физическо напрежение. Те искат да разберат как се адаптира човек. Как работи в екип при такова натоварване. Как функционира, без да спи. Според мен спеше се четири часа седмично.

Така се чувствах и по онова време — стигнех ли до сряда, знаех, че ще издържа до края. Мислех си: „Каквото искате ми правете, но няма да се махна.“ А това съм го виждал и в много други случаи — стигнеш ли дотук, ще стигнеш до края. Ще се понатъртиш, ще имаш издигания и падения. Но ще се справиш.

Само че онази първа неделя вечер, както и понеделникът и вторникът, и вторник вечерта са най-лошите дни, защото човек все още доста добре осъзнава какво става. Човек наистина трябва да се окопае здраво в себе си и да не се предава.

Помните, че трябваше да се откажа от футбола, защото си счупих коляното. И когато се записах за обучението по подводни диверсии, ми казаха:

— Ще бъдем искрени с теб. Коляното ще ти създава проблеми и затова не се разочаровай, ако изхвъръкнеш заради него.

Аз отговорих:

— А имам ли възможност да опитам?

— Да — казаха.

— Това ми стига.

Знаете, предизвикателство.

Честно да си призная, коляното не ми създаваше проблеми. Притесняваше ме големият пищял след Адската седмица. Имах голяма фрактура. Около седмица ходех с чехли, защото стъпалата ми се разшириха от целулит. Три седмици ми трябваша, за да се излекувам от това. Но коляното ми никога не ме е притеснявало.

* * *

Веднага след базовото обучение отидох в „ТЮЛЕН-Група 1“. Не се наложи да ходя на школа по парашутизъм, защото едва преди година и половина бях излязъл от армията. Затова в деня, след като се явих, ме метнаха на самолета и завързаха за мен една МНЛ. По онова време ни даваха стария модел с въглеродния двуокис, които падат под вас и цопват във водата с надута и готова за тръгване лодка. *[Дени говори за надуваеми гумени лодки — Малки Надуваеми Лодки.]*

Е, нашият инструктор по скокове не беше много подходящ. Затова натресоха МНЛ на Дени новака и ме метнаха от самолета в

Коронадо. Всички останали паднаха във вода, а аз кацнах посред едно игрище. Отбори на „ТЮЛЕН-Група 1“ и Група за подводни диверсии 11 играеха софтбоул и аз кацнах с надута лодка. Никога не го преживях.

След „ТЮЛЕН-Група 1“ отидох във взвод „Кило“. Това беше и първото ми назначение. Когато се върнах, вече имаше втори взвод, наречен „Ехо“, който беше равносилен в началото на групата „Моб 6“ на Марчинко. В тази група престоях една година и тогава се появи Дик, за да проведе интервю за своята група, и ме избра.

Помня, че за първи път видях Дик, когато служех във взвод „Кило“ и бях отишъл в Харви Пойнт за обучение по диверсии. Мисля, че тогава Дик беше майор или старши лейтенант, а може би и по-младши. Но имаше брада и войнишка подстрижка и го видях долу, в столовата за войниците. Някои от другите ми го посочиха и казаха:

— Ето това е човекът от „Моб 6“. Другите офицери са му много ядосани.

След като опознах Стареца, разбирам защо е така.

След това заминах в „ТЮЛЕН-Група 6“ с Дик и после той създаде „Червената клетка“. Отидох в нея, за да сме заедно. А след малкия му провал — господи, много ни намачкаха. Изкарах си двете години там, а после се върнах в Групата за развойна дейност. През 1994 г. бях станал старшина и от мен поискаха да поема командването на базисното обучение по подводни диверсии.

Команден пост като този не се отказва. А и честно казано, смятах, че така ще мога да върна нещо на общността за всичко, което тя направи за мен.

Сега, когато съм пенсиониран, все още срещам момчетата, преминали базовото обучение за подводни диверсии. Толкова много курсанти минаха през мен, че няма начин да запомня всички имена. Но те си спомнят за мен. Боже, как си спомнят.

* * *

Спортувах отборни игри през цялата гимназия — футбол, бейзбол. Определено това е едно ниво на работа в екип. Но в Групите нивото е друго. Там възниква братство, връзка, която никога не може да бъде разрушена. Дори момчетата, които умряха, винаги са с нас.

Човек никога не забравя хората, с които работи, макар и пътищата на всички ни да се разделиха. Почти като да си в голямо семейство с братя.

Едно от първите неща, които правех с всеки нов клас, беше да им обясня термина БОПД/Т. Казвах:

— БОПД/Т не е просто базово обучение по подводни диверсии за тюлени. Всички вие ще създадете връзки помежду си и ще станете приятели. Това е БОПД/Т и след това то ще прерасне в онова, което наричаме Групите. Вие ще мръзнете, ще се чувствате зле и ще имате нужда да бъдете близо един до друг, за да се топлите. И за да си помагате да преживеете тази ситуация, както и всички останали.

И нещата започват оттук.

* * *

Мотивацията за мен не е проблем, или поне не за предизвикателните неща. Но когато нещо е скучно — е, както казва Стария: „Не трябва да ти харесва, трябва просто да го направиш.“ Така се опитвам да обърна нещата, да си дам някакво удовлетворение накрая. Да си дам цел.

Ще бъда искрен с вас — част от базовото обучение омръзва и затова трябва да се мотивирам, за да го правя. Затова, вместо да загубя ентузиазма си за даден клас, леко разменях упражненията. Да кажем, че сме с тях на стрелбището и се учим да стреляме. Може да им кажа:

— Лягай по гръб, вдигай се на глава и стреляй.

Или ако имах стълба, ги карах да се качат по нея и да висят надолу с главата. Просто за разнообразие. Така се мотивирам малко повече и нещата са по-интересни, а и за тях е добро обучение. А тук става дума именно за обучение — обучение и мотивация, които започват от планирането.

През първата фаза вземах надуваема лодка, парашут и весло. И казвах на класа:

— Най-напред това ще бъде вашият живот. Лодката ще ви вкара и ще ви изкара. В свободното си време трябва да я лепите, да се грижите за нея, да я надувате, за да е готова за действие. Веслото не е просто весло. То е вашето оръжие. И загубите ли го, когато идвате

насам, сте безполезни, затова го пазете с живота си. Парашутът — ако не се грижите за него, не проверявате ремъците, не ги заменяте, когато е необходимо, ще паднете и ще провалите екипа.

Също използвах ситуации от „ТЮЛЕН-Група 6“, от собствения си опит в Гренада, Панама, Хаити, Ел Салвадор. Съотнасях всичко, на което се обучавахме, към реални бойни ситуации и така мотивирах хората.

И просто проповядвах сплотеността на екипа — човек тук не е сам. Казвах им:

— В Групите няма „аз“. Ако сте индивид, ще ви махнат като плевел. Ще се научите. Някои от вас са силни в едно, други — в друго. Но онова, което прави операцията успешна, е работата в екип. Това ще ви позволи да преодолеете проблема. Трябва да отхвърлите личностните конфликти и всичко останало, или нещата просто няма да вървят.

Знаете ли, в бизнеса също не е много по-различно. Хората казват:

— Да, всички работим заедно като екип, но в този доклад ще се запише нечие име. Някой ще получи похвалата.

Е, то е като повишаването в звание при военните. Не всеки може да получи повишение, а и никой не се повишава сам. Да, аз стигнах до старшина, но то не се дължеше изцяло на мен. Дължеше се на всички неща, в които съм участвал заедно с останалите.

Според мен, ако всеки си върши работата, ще бъде възнаграден по един или друг начин. Пак се връщаме на мотивацията. Може би не заплатата е мотивация, а научаването на ново умение, което можете да използвате в настоящата си работа.

* * *

Преди години, преди преврата в Хаити, осем души отидохме там и измъкнахме осемнадесетмесечно бебе от страната заедно с родителите. Помня това така добре, защото с по-малко хора в реална ситуация не бях работил — четирима с два екипажа за лодките. Без да изстреляме нито един куршум.

Прекошихме плажа, проникнахме в града, намерихме семейството. Върнахме се и направихме срещата в морето, почти до

хоризонта. И отпътувахме. Без нито един изстрел. А около района имаше хора, войници. Значи можеше да стане и леко напечено. Много планиране падна, докато всичко тръгне както трябва.

След това дойде Панама. Напълно различна ситуация. Чувствах се като полицай от групите за специални оръжия и тактика, но беше забавно: търсене на данни, опити да намерим Нориега, отваряне на врати с ритник, разбиване на стени, проверка на тунели и други. Разни селяни с автомати „Калашников“ стреляха по други хора, но толкова отдалече, че не улучваха нищо и това също беше забавно.

Знаете ли, мисиите, които ни даваха, особено в „ТЮЛЕН-Група 6“, бяха онези, които никой не искаше. Ние ги започвахме и ги изпълнявахме. Както казах, ако някой рече, че не може да се направи, аз доказвам, че може.

Готов съм да тръгна веднага. Ако ме викнат с думите:

— Хей, Дени, отново ни трябваш.

Аз ще отговоря:

— Ще ме сложите ли най-отпред, за да ритна вратата?

* * *

Преодоляване на страх? На това не гледам като на страх. Гледам на него като на адреналинов поток.

Когато ми възложат задача, започвам с оглед на ситуацията и последствията и възможните резултати от действията. А това планиране за такива ситуации и осигуряване на резервни варианти наистина помага да преодолееш страха.

Но да помислим за скачането с парашут — ако се шубельосаш още преди да скочиш през рампата, е време да се отказваш, защото си загубил един аспект на безопасността. На страха, на това да си уплашен, гледам по същия начин. Не се боя толкова, че да не мога да мръдна, но няма и да се хвърля с рогата напред. Искам да кажа, ние наистина ще направим каквото трябва, но ще преценим мерките. Ще изберем приоритетен начин на действие, един резервен вариант и после още един резервен вариант. А това не е същото, както да планираш прекалено много. Всички питат „ами ако?“ Аз не вярвам в този въпрос. Ако правиш нещата просто, всичко ще стане.

* * *

Дик е един от няколкото офицери, които бих последвал навсякъде, по всяко време. Подкрепата му за Групите, отношението му — различаваха се много от тези на повечето офицери. Те седят и казват:

— Това е единственият начин да го направим — моят начин.

Дик беше много открит. Имаше доверие на срочнослужещите. Възлагаше ни различни задачи.

Помня, че аз се занимавах с комуникациите. Той питаше:

— Дени, какво ни трябва?

— Това и това, шкипере.

— Добре, имаш го, направи така, че да действа.

И толкова. Дори в „Червената клетка“ Стария не ни казваше как да си изпълняваме операциите. Казва:

— Трябва да приберем този човек. Толкова. Трябва да свършим работа.

— Окей, шкипере.

И свършвахме работата.

Това е едно от нещата, които опитвам да правя и аз, да ги предавам на другите. Ако имам осем души в екипа и един от тях е нов, искам мнението му. Може и да знае нещо, да има известен опит, който би могъл да промени нещата. Възможно е да има и нов подход.

Научих това от Стария. Той оставяше срочнослужещите да движат нещата.

* * *

Обичам стрелбата, тактиката и възможността да се прехранвам от това, че ги правя. Работя с една фирма, наречена *CSGI*, изпълнявам операции — програми по навлизане, както наричаме конфликтите от близко разстояние и процеса на вземане на решение, когато влизаш през вратата. Това е най-важното.

CSGI е фирма за обучение, сформирана от двама членове на Групите преди седем години. Натъкнах се на един от тях, когато бях

главен старшина. Те снимаха „Скалата“ и имаха нужда от някои хора за водолазните сцени. Интервюираха дванадесет души и избраха шест. Когато отидохме на снимките, ни харесаха толкова много, че ни наеха като актьори. Голяма работа, а?

Е, след това започнах работа за *CSGI*, като провеждах обучение през уикендите — просто курсове по стрелба. Човекът, с когото работех, говореше за програмата за обучение и аз казах:

— Разбира се, звучи страхотно.

Затова започнахме да я реализираме. Доста сме напреднали и имаме много работа.

Започнахме с голям брой полицейски екипи за специални тактики и оръжие около Лос Анджелис. Проведохме обучение и с граничните патрули в Сан Диего, с тяхната група за реагиране и с инструкторите. Вече вършихме работа с една изправителна институция, като още двадесет са се записали. Да видим, още кой? Обадиха се от митниците. Граничните патрули от Ел Пасо. Следващата седмица заминаваме за Индиана, където ще работим с един полицейски екип за специални тактики и оръжие. Нещата започват.

Аз съставям програмата за обучение, практическите занимания, а това ме кара да се чувствам добре, защото така мога да използвам познанията си. Имам бакалавърска степен по образование на работната сила. След като станах главен старшина в групите за базово обучение по подводни диверсии, довърших обучението си за две години и два месеца. Накрая си взех дипломата. Трябваша ми само двадесет и пет години, но го направих.

* * *

Като гледам всичко, което става, особено в Близкия изток и в Корея, смятам, че трябва отново да насочим вниманието си към специализираните групи. Научихме много неща, особено в „Червената клетка“, за ползата от групите от по един или двама души. Смятам, че сега има нужда от такива, за да вървят нещата напред, да се събира информация и т.н. Защото лично аз смятам, че днешната разузнавателна мрежа е неприемлива. Изпращат хора, които не са

оператори и които не знаят какво търсят. Според мен те не проникват достатъчно дълбоко. Просто нещата не стават както трябва.

И сега, след разговорите с различни агенции и полицейски управления, виждам, че хората от Специалните сили могат да свършат някои неща и вътре в страната. Имам предвид възможността международни терористични групи да преминат границата. Такава възможност определено има.

А Групите сега разработват „Визия 2001“, което е нова програма за обучение. Когато я минах, нямаше занимания в клас. Сега опитват да включват и обновяване на теоретичните познания на хората, но в реални ситуации. Провеждат различни курсове, опресняват знанията в политически план и така образоват хората.

Групите нямат достатъчно хора, както винаги е било. Разбира се, не мога да кажа, че ще ги спрат напълно, но виждам как ги орязват.

* * *

Обучението по създаване на водачи, обучението за водене на екипи, е нещо, което повечето корпорации не правят сами. Имах възможност да говоря за мотивацията пред една фирма за ипотeki и те ме извикаха още веднъж, за нова реч. Значи има нужда. Корпорациите нямат концепция за работата в екип. Толкова силно насочват вниманието върху отделния човек.

Искам да кажа, че не трябва да ме разбирате погрешно — всеки търси личната изгода. Но ако искате да извлечете най-голяма лична полза, то съберете добър екип. Ще имате по-голяма полза така, отколкото ако опитвате да работите сами и да вършите всичко сами.

И така, на срещите с онези бизнесмени говорех за това — мотивацията и работата в екип и никакъв индивидуализъм. Работа заедно. Всичко започва от морските ми бащи, от Дик и от другите. Научиха ме на много неща и затова аз се връщам и казвам:

— Ето какво научих.

Искам да го предам на други.

СТИВ ХАРТМАН

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО СТИВИ УОНДЪР

Преди време вървах от Пентагона към дома си на ерген по географски причини, когато един тъп на вид моряк, абсолютен двойник на Хауди Дауди^[1], ме попита:

— Къде, мамицата му, е Бюрото за личния състав?

От мястото, на което се намирахме, разбрах, че го усеща, долавя го, дори го произнася. Но просто не може да го види от високите блокове. Носеше подводничарски делфини и затова разбрах, че се е загубил на повърхността и е достатъчно отчаян, за да прибегне до крайности, т.е. да говори с непознати.

Смилих се над бедния загубеняк и по свирепо учтивия си начин го насочих. По нищо не разбрах, че пътищата ни отново ще се пресекат и че той ще се превърне в любимия ми Стиви Уондър.

Всъщност Стиви започна в Групите като Смотаняка. Спечели си прякора по време на огненото си кръщаване, преди да го приемем в „Червената клетка“ като „неспециалист“. Момчетата от Групите имат златни сърца, но понякога езиците им са като стрели.

Защо избрах Смотаняка? Нуждаех се от група разнообразни торби за боклук, които да проникват в определените за „Червената клетка“ цели. А Хартман беше различен. Той беше механик, помощник при машините, стрелец, истинска боклукчийска торба, нюйоркчанин от Лонг Айлънд, умник-ирландец и арогантен задник. Тази комбинация не ви ли кара да се сбъркате?

За мен беше очевидно, че Стиви не знае какво е кариера — разбираше единствено думите „работа в екип“ и „операции“. Затова издържа изпита по ефективност, но се провали в преценките — в очите на повечето хора, искам да кажа. Едно от хубавите неща на манталитета на морския пехотинец е, че от него може да се очаква да изпълни мисията си — и само своята мисия. Дадох зелена светлина на Стив да търси нови методи или мрежи. Знаех, че ще работи, като

се съобразява със стратегическия поглед върху нещата, който му дадох. Не че беше плах, просто искаше да е сигурен, че предоставя необходимата информация, която всъщност да ни е полезна.

Уондър има ограничени познания по езици, въпреки че свободно владее нюйоркски. (Може да използва думата „начуквам“ като глагол, съществително, местоимение, прилагателно, наречие, подлог, пряко допълнение, непряко допълнение, подчинена фраза в минало предварително време — и всичко това в едно изречение.) Като бивш морски пехотинец и бивш подводничар донесе със себе си тези два жизненоважни „езика“ и допълни с тях нашия инструментариум. Необходимо беше да знаем стандартните оперативни процедури на двете организации, за да можем да определим и експлоатираме слабостите им.

Стиви е адски хитър, независимо че му трябваше известно време, за да го покаже в академичната област. Необходимо беше да изживее предизвикателствата на реалния свят, за да разбере в коя област си струва да насочи академичните си усилия. Знам, че вече сте забелязали и други подобни случаи сред членовете на Истинския екип. Те не бяха тъпи, просто не виждаха как гимназията или колежът би могъл да им е от полза. Мисленето им се промени с известен опит от първа ръка.

И както останалите в Групата, Стиви имаше нужда от свобода, за да може да си върши работата старателно. Никакъв проблем. Животът е твърде кратък, а мисията — твърде важна, за да задушаваме таланта заради удобството и свецеността на бюрократите. Това важи и за деловия свят. Ако ще бъдем конкурентноспособни в бързо променяща се обстановка, трябва да използваме всеки възможен източник на талант и инициатива.

„Смотанякът“ се справи с тормоза за „добре дошъл на борда“ и се превърна в Стиви Уондър. Той беше истински полезен за дейността на „Червената клетка“. След като си намери дом във Военноморските сили, се разви в широк спектър от оперативни области, за да е сигурен, че ще бъде изпитан и доказан за нас. Убеден е, че успех се постига чрез напрегнато, реалистично обучение. Така стана добър инструктор за шибаните новаци, които го последваха. Недостатъците му? Е, като мен, а и много от другите в тази книга,

той е бил в отпуск, когато са раздавали търпението. Това е особено вярно, ако Уондър е заобиколен от некомпетентни задници.

Днес Стиви е моят заместник-президент в „SOSTemps Inc.“. Точно в момента е затънал до задника си в опити да задвижи новия ни проект — Центъра за обучение и развитие „Кръстопът“. Информира ме за усилията или липсата на усилия за задвижването на този проект, както и за необходимите неща. В свободното си време е инструктор, следи развитието на технологиите за подобряване на охранителната работа, поддържа компютрите на най-последно ниво или дори го изпреварва, играе на чичо на четиринадесетгодишните си племеннички и племенници (скоро ще станат петнадесетгодишни) и глези германската си овчарка, кучката Сава. Уондър не е просто човек от екипа — той е част от семейството!

ИМЕ: Стив Хартман

РОДЕН: 21 февруари 1955 г.

ГРАД: Хънтингтън, Ню Йорк

ВОЕННА КАРИЕРА: Морска пехота на САЩ: Разузнаване, инженерен батальон, батальон за поддръжка ВМС на САЩ: подводницата „Финбек“; подводницата „Хамърхед“; Охранително поделение на ВМС, Вашингтон; Щаб на ВМС, Вашингтон

СПЕЦИАЛНИ ГРУПИ: „Червената клетка“.

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: Морска пехота на САЩ: щабен сержант. ВМС: старшина първи клас

СПЕЦИАЛНОСТ: Морска пехота на САЩ: Основна — разузнаване; второстепенна — отговорник за автомобилните средства и поддръжката. ВМС: поддръжка на машините

ПОНАСТОЯЩЕМ: Заместник-президент на „SOS Temporary Services“

Ще предам онова за работата в екип съвсем просто: обучение, обучение, обучение. И водачество, водачество, водачество. И не ми говорете за „управление“. Човек може да управлява времето, парите и материалите. Но не може да управлява хората.

* * *

Аз бях най-голямото дете — експерименталното. Родителите винаги правят грешките си на първото дете. Живеех в истински следвоенно беберодно семейство. Баща ми работеше — електротехник, — а мама стоеше вкъщи с децата. Седем бяхме — аз, четирима братя и две сестри, така че работата ѝ стигаше. Баща ми е воювал през Втората световна война, но никога не говореше за това. Никакви разкази за войната. Дори не знам какво звание имаше.

Аз бях добро дете, отличник до първия курс в гимназията. Тогава станах бунтар. Училището вече нямаше смисъл, нито онова, на което опитвах да ни научат. Затова прекарвах все повече от времето си на състезания — това исках. Състезателни коли, работа по колите. Желаях да ида в техническо училище, да бъда монтьор, но баща ми не се съгласяваше. Той искаше за мен друго, нещо „по-добро“. Знаем, че тогава родителите правеха всичко възможно, но особено искаха децата им да станат нещо повече в този свят, да идат в колеж, да бъдат професионалисти. И нямаше голямо значение какво иска детето.

Прекарвах възможно най-много време на състезания и работех, за да изкарвам пари за състезанията. Винаги имах работа. Отначало косях морави и чистех сняг. Първата си истинска работа получих на дванадесет години — миех съдове в ресторант. След това работих по бензиностанции и изпълнявах различни задачи в магазин за авточасти за състезателни коли, за да науча повече за състезанията и да прекарвам повече време в работа по колите. Последната ми работа беше в една фирма за дървета — подрязване, пръскане, отсичане. Доста пари изкарах там — повече, отколкото баща ми, което беше още една причина той да ми е ядосан.

Накрая, когато станах на седемнадесет години, се магнах от гимназията. Казах, че тогава бях бунтар. Реших да се запиша в Морската пехота просто за да се магна, и изкарах там седем години.

* * *

Мразя историите за войните — „Нека ви кажа за онова време, когато убих десет от онези кучи синове.“ Боят не е за разкази в бара. Боят е онова, което трябва да направиш, за да изпълниш мисията си и

да останеш жив. И се молете да сте обучавани добре, защото само това може да ви измъкне.

Първата ми схватка беше в Лаос през 1972 г., когато назряваше конфликтът в Южен Виетнам. Бях осемнадесетгодишен и изпълнявах първата си задача като част от група от четирима. Всички бяхме шибани новобранци — кръгли нули в Морската пехота. Просто вършехме каквото ни кажеха.

Мисията ни беше онова, което наричаха пряко действие — да разстроим снабдителните линии на северновиетнамската армия. Те прокарваха сампани по няколко притоци на Меконг и от нас се искаше да ги елиминираме. Затова подготвихме плановете си и потеглихме. За нещастие данните, които ни бяха дали, не струваха и колкото едно лайно. Често пъти се случва така с данните от разузнаването, поради която причина е добре човек да си ги събира сам. Както и да е, след четири дни се натъкнахме на северновиетнамци там, където не трябваше да ги има. Тогава за първи път вкусих истинска престрелка.

Как беше ли? Ами страшно. Тук не се обучавахме. Тук към нас летяха истински куршуми и онези се опитваха да ни убият — наистина. Играта се казва оцеляване. Колко ли му се иска на човек да живее?

Предполагам, че на нас ни се искаше да живеем повече, отколкото на тях. Убихме повече от тях, отколкото те от нас — те не убиха никого. Но се измъкнахме бързо оттам. Върнахме се, прегрупирахме се и не се отказвахме. Взривихме цял конвой със сампани.

Работехме като часовник и това го обяснявам с количеството и наситеността на обучението. Имахме си доверие още от обучението. Част от него се състоеше в това да се разработи екип, да се действа в екип. Човек трябва да е направил това, преди да иде където и да е. А нашият екип беше добър. Редувахме се за най-лайнарските задачи и си споделяхме дежурствата. Ако ти си носил радиостанцията на последната мисия, някой друг ще я носи през следващата. Не сме имали един предводител през цялото време — ние всички измисляхме разни идеи, разрешавахме конфликти. Равностойни бяхме.

Според мен ние работехме така добре заедно, защото: А) имахме си доверие и Б) нещата ставаха доста страшни и неконтролируеми. Нямахме време за глупости. Страх те е, а трябва да си вършиш

работата. Не можеш да се занимаваш със страха, защото нищо няма да направиш. Просто ще се сковеш. Затова трябва да контролираш страха, да го уважаваш и да уважаваш врага си. Да знаеш способностите му по-добре от самия него. И просто да свършиш каквото трябва.

Страхът е хубаво нещо. Той ви държи нащрек. Той ви пази живи. Много неща можете да направите, когато ви е страх.

Ако работиш в малка група като тази, вършиш всичко и доста бързо научаваш за какво те бива, кое е лесно и над кое трябва да работиш. Операциите, които харесвах най-много, бяха челният дозор, стрелбата и взривните работи. Харесвах челния дозор, защото той те кара да се концентрираш. Трябва да откриеш лошите, преди те да открият теб. Да ги надхитриш, преди да имат възможност да ти го натаковат.

Мразя плуването. Просто го мразя. Разбира се, в Групите трябва доста да се плува. Затова човек просто не мисли за тези неща. То е нещо, което трябва да направиш, за да стигнеш до целта — затова го правиш.

Това беше страхотна част от живота ми, но не бих го правил отново. Да оставим тези неща за младите.

А ако трябва да помагам за избиране на екип и ако ми се плаща толкова, колкото трябва, ще замина на мисия, за каквито Дик пише в романите си. Тук има две големи ако, но да, със сигурност бих заминал.

* * *

Най-голямата разлика между Морската пехота и Военноморските сили е водачеството. Военноморските сили нямат истинско водачество. Офицерите от Морската пехота се застъпват за хората си — истински. Бойците се хранят първи, а офицерите — последни. Просто така виждат нещата.

Във ВМС е обратното. Офицерите се държат като всесилни — не всички, но повечето. Така ги учат в Анаполис. И такава култура се развива и се възнаграждава. Офицерите от ВМС в повечето случаи не водят отпред. Те водят от удобни за тях места и за да си отбият номера.

Никога не съм се колебаел да заявявам на подобни хора, че без нас не биха струващ и колкото едно лайно.

Като сержант в Морската пехота, двадесетгодишен, имах повече задължения и подчинени, отколкото много от старшините-подводничари. Трябваше да се науча да мотивирам, да водя хора на повече години от мен и с повече опит. Не приемах будалкания, но бях справедлив. Очаквах да се върши работа и не приемах оправдания.

Не казвам, че Военноморските сили са пълен провал. Втората подводница, на която служих, беше добра. Имаха добър командир, добър заместник-командир, а и доста сплотен екипаж. Затова свършиха доста добра работа.

Първата подводница — е това е друга работа. Там нямаше никакво усещане за екип и никой не теглеше впряга с другите по време на мисия. На нея заместник-командирът представляваше най-големият проблем. Той просто не позволяваше нещата да станат. Самочувствието му пречеше на всичко, а нямам представа защо имаше толкова адски добро мнение за себе си. Опитваше да микроуправлява всяко отделение в подводницата, като не ни оставяше да си вършим работата. Мразех това. Аз изпреварвах всички с графика за преквалифициране и можех да тегля много повече от всеки друг на борда. И онзи задник да ми казва какво да правя? Господи, как не търпя такива работи.

Аз бях един от шестимата, изритани от подводницата по едно и също време. Заместник-командирът ме изпрати на лекар, защото казваше, че съм луд. Лекарят ми направи услуга. Поговори с мен малко и му разказах всичко — и как ми беше писнало от лайнарщините. Накрая ме попита как бих взривил подводницата.

Аз възкликнах:

— Какво? Как да направя какво?

Той каза:

— Просто отговори на въпроса.

— Ами дайте ми половин час и ще я пратя в рая.

Той се усмихна.

— Още днес следобед ще се махнеш от тази подводница.

Така и стана.

След това ме повика комодорът на ескадрата. Успя да ме приеме след около месец и първите му думи бяха извинение за дългото

забавяне. Аз само отговорих:

— Е, господин комодор, аз съм сержант, а вие сте полковник. Има малка разлика.

Най-общо ми каза следното:

— Исках да говоря с теб, защото не си с жълто около човката и можеш да ми кажеш какво става там.

Казах му — обясних, че подводницата е пълен провал, и обясних точно защо. Той ме слушаше. В крайна сметка този заместник-командир беше преместен на работа в щаба — не знам къде свърши. И не ме е много грижа, след като не се налага да си имам работа с него.

Онзи комодор беше умен — добър водач. Човек очаква от водача да иде и да види точно какво става. Водачите не седят зад бюрото, зачетени в паметни записки и правещи опити да разберат какво става с бизнеса им от „Уолстрийт Джърнъл“. Ако искате да сте добри водачи, трябва да излезете навън и да почувствате пулса на фирмата и пулса на бойците. Трябва да идете там и да говорите с хората.

Не ви трябва заместник, който да виси само в цеховете. Естествено, необходимо е да се делегират права. Един водач трябва да умее две неща — да се заобиколи с необходимите хора и да задава необходимите въпроси. Никой не може да управлява организация сам. Който мисли, че може, е откачен.

* * *

Чул бях за Дик години преди да го срещна. Когато се намирах в Тайланд, в Морската пехота, през нас минаваше целият съобщителен трафик за действията в района и знаех какво прави в Камбоджа. Знаех и бях заинтригуван.

След това, години по-късно, през 1983 г., бях във Вашингтон, където търсех ЦЛСВМС — Центъра за личния състав на Военноморските сили. Трябваше да попълвам някакъв документ или някакви подобни глупости. И така, натъкнах се на един човек на улицата, едър, грозен офицер от ВМС, и го помолих да ми посочи ЦЛСВМС. Не си спомням какво точно ми отговори, но беше нещо, типично като от задник-умник.

Само че аз смятам, че ако човек не може да отговори, по-добре да си премълчи. Не ми пука дали си офицер или не. Затова отговорих нещо заядливо и накрая той ми каза къде е ЦЛСВМС.

Така че тогава за първи път срещнах Дик.

След това, около година по-късно, отидох да работя за него в „Червената клетка“.

* * *

Участието в Групите беше като завръщане у дома. След всичките години във ВМС се почувствах фантастично. Групите са воини. Общност, лоялност, отдаденост. И всичко е позволено.

Трудно беше да вляза в групата. Искам да кажа, че онези момчета бяха отработили всичко, много от тях бяха се обучавали заедно. А аз не успях да премина базовото обучение по подводни диверсии. Започнах го на тридесет и една години, което е адски много за подобни дивотии. Изписаха ме по здравни причини — заради стъпалата. Винаги съм бил зле със стъпалата, но успях да изкарам седем години в Морската пехота и три във ВМС, вършейки си работата. Просто ставах и тръгвах. Но времето ми изтече по време на базовото обучение.

Затова трябваше да се доказвам пред останалите в „Червената клетка“. Трябваше да си платя дължимото. Знаех какво да очаквам. Например отначало не ме биваше с пистолета, затова купувах доста бира. Така са нещата. И за мен нямаше проблем с това.

А пък и преди това функцията ми беше да събирам разузнавателни данни и да разработвам черните програми. Това означаваше, че не излизах на път. Първата мисия, на която отидох, беше двуседмично учение за борба с терористи в една военноморска база във Филипините. Тогава вратата започна да се отваря. Но на това първо пътуване не се отвори докрай. Необходимо е време, за да се докаже човек. Не може просто да идеш и да кажеш: „Ето ме, готов съм за работа“, и да очакваш групата просто да те приеме и да отговори: „Окей, влизай, радваме се, че си тук.“ Не става така. Аз съм преминал през това. Всеки преминава. Наблюдавах момчетата от Западното крайбрежие и изпитвах страхотно облекчение. Те не стреляха толкова

добре, колкото трябваше и вече не се налагаше да купувам толкова много бира.

Вижте, не може просто да кажеш: „Да, мога да вляза през вратата и да овладеем ситуацията.“ Не ми говорете. Покажете ми. Искам да знам дали ще бъдете там, на място, когато се разхвърчат ланите. И до този момент думите не значат нищо.

Страхотното нещо в работата с Дики е, че той те оставя на свобода. Остави ме да използвам творческите си способности, така да се каже. Но точно тук е голямата разлика. В „Червената клетка“ получавахме мисия и разработвахме оперативен план, след което информирахме него и останалите офицери. Казвахме им всичко, докрай: така и така ще се инфилтрираме, така и така ще ударим целта и така и така ще се измъкнем. Дик винаги задаваше милиони въпроси, като се правеше на мистър Мърфи. Ако харесваше работата, ако успеехме да обосновем всичко, казваше:

— Направете го.

И тръгнахме.

— Чао, шефе. Ще се видим по-късно.

Не се занимавахме с глупости и промени заради самите промени, за да се види кой командва. Знаеше, че можем да се справим, и ни оставяше да го сторим. От нас се искаше само да го информираме за всичко, особено ако имаше осирание. Господи, колко пъти ми е дъвнал задника. Но с Дик, с добрия водач, задникът се сдъвква и всичко свършва, отминава. Може и да ти смачка топките малко по-късно, но приема, че си научил каквото трябва. Не използва дъвкането като начин да надзърта над рамото ти и да ти се пречка.

Във Военноморските сили дори сега се налага да се занимавам с твърдоглавци, които искат да управляват всичко. Казвах на всички — офицери или не:

— Оставете ме да си върша работата и не ми досаждайте. Ако смятате, че не мога да свърша тази работа, ме освободете.

Всичко се свежда до доверието. Ако чувствате, че някой не ви се доверява и за най-елементарните неща, значи няма да ви имат доверие и за големите.

* * *

Най-добрия брифинг съм виждал по Си-Ен-Ен по време на войната в Персийския залив. Един генерал от Морската пехота обясняваше на своята рота:

— Започнем ли боя, забравяте всички лигавщини. Истината е, че ще се биете един за друг. Ще се биете за човека, с когото сте се обучавали през последните две години, с когото сте работили през последните три години. За него ще се биете.

Това е най-добрият брифинг, който някога съм чувал от офицер. Защото той казваше истината.

Хората не са глупави. Знаят кога ги лъжат. Ако фирмата е в криза, може да опитат да извъртят нещата, да издигнат димна завеса. Но онези, които излизат най-добре от кризата, са хората, които казват открито:

— Ето какъв е проблемът, ето как ще го решим.

А знаете, че ако една фирма се отнася честно към клиентите си, е вероятно да се отнася честно и към служителите си. И отново всичко се свежда до доверието. Имате ли доверие на шефа си, че ще се застъпи за вас? Той има ли доверие, че ще свършите работа? Без такава доверие няма екип.

* * *

Казвал съм, че боят е голямо средство за научаване — нищо не може по-силно да привлече вниманието ви. Но не трябва да се намиращ в бойна ситуация, за да сформираш добър екип. Човек търси добри хора — хора, които работят здраво и искат да се учат. Просто акцентът е различен. Сега акцентът е върху бизнеса — същото ниво на интензивна работа в различна област. Конкуренцията е врагът. Съвсем видим. Как ще победите врага? Разработете си стратегията от тази изходна позиция.

Според мен опитът от армията дава предимство в бизнеса. Повечето хора, които отиват в армията, са напрегнати отначало. Силно вярват в убежденията си. И не приемат откази. След това донасят със себе си гъвкавостта, на която се научаваш, адаптивността и способността да мислиш в движение. И човек се научава да се адаптира, защото се обучава адски много.

Всичко се свежда до обучението. Технологиите промениха нещата толкова много и толкова бързо и продължават да ги променят с такава бързина, че човек трябва да работи, за да се задържи на върха. Особено в бизнеса. Времето и разстоянието почти не съществуват вече, защото информацията пътува бързо. Ако човек не стои на върха на бизнеса си и ако не знаеш какво прави всеки ден конкуренцията, ще изостанеш.

Вижте „АТ&Т“. Падението им е по тяхна вина. Бяха самодоволни от позициите си на пазара. На всичко отгоре плащат на директора си 14 милиона долара, а уволняват петдесет хиляди души. Е, къде е смисълът във всичко това?

Културата на надутост в много от големите компании — „АТ&Т“, „Дженерал мотърс“ — много трудно се променя. Всъщност необходимо е пълно разглобяване на всичко и започване отново. Там е проблемът. Не е в хората, които всъщност вършат работата. Всеки иска да свърши добра работа, но иска да бъде възнаграден за тази добра работа. Както всичко останало — показваш лоялност, очакваш лоялност. Вземаш-даваш.

* * *

Аз все още работя с Дик — заместник-президент съм на „SOS Temporary Services“ — охранителна фирма. Аз завеждам обучението и всички подобни тъпи лайнарщини. Занимавам се и с голяма част от писмата от неговите почитатели. Освен това глася Интернет-страницата за Свирепия.

Вероятно най-големият наш проект в момента е Центърът за обучение „Кръстопът“. Това е огромен комплекс в Индиана, точно в средата на страната — кръстопътя де, — и целта му е да изготвя подобри ръководители в корпоративна Америка. Ние ще въведем водачество, изграждане на екипи и програми за мотивация с помощта на работа в клас и физически средства за обучаване на хората на водачество и работа в екип.

Обучението не е свръхнапрегнато — ние не правим опити да убием никого. Там ситуацията изобщо не е военна. Но физическата дейност ще има много по-силно въздействие върху хората, отколкото

простото седене в класната зала, загледани в черната дъска и пишеци в тетрадки. Помислете за тридневните семинари, на които ходят хората — какво ще запомнят от всички хвърлени по тях лайна? Какво ще ги впечатли така, че да си го спомнят, да се върнат към него, да го ползват? Нашата работа в „Кръстопътя“ ще има много по-силно лично въздействие. Това ще бъде нещо, към което ще могат да поглеждат и да продължават да се учат, а в същото време ще бъде забавно. Питам, с една дума, кой е най-добрият начин човек да прочисти мисълта си, да се концентрира? Чрез физическа работа. Разходка, свеж въздух. Ние просто ще правим нещата едно по едно, това е.

Освен това разработваме и пакет за развитие на деца от четиринадесет до осемнадесет години, които мислят да се запишат в армията — нещо като подготвително училище за деца, които искат кариера при тюлените и в специалните сили. Тук става дума за изграждане на увереност и начин да научат как да работят в групи. Така е в живота. Не всеки ще прави онова, което искате от него. Не може просто да се ядосате и да им се разкрещите — трябва да измислите как да ги мотивирате, за да свършат работа.

Ще създадем и програма специално за жени. Сега жените начело на фирми са толкова много и никой не работи на този пазар. Затова нашата програма ще акцентира върху изграждането на доверие, водачество, екипи — до голяма степен както в програмата за фирми, но насочено директно към жените с класове само за жени. Ще има обучение по стрелба и предотвратяване на изнасилвания и малко самоотбрана. Това е начин да се помогне на жените да добият увереност в способностите си, включително физическите им способности, което все още не се насърчава достатъчно отрано.

И накрая ще има отделна школа за стрелба и тактическо обучение само за правоприлагащите органи.

Адски голям проект, но от него има истинска нужда — никой друг не го предлага.

* * *

Както казах, изритаха ме от гимназията. Дипломата си взех по време на активната ми служба в Морската пехота. Не съм ходил в

колеж. Преди две години се записах в една програма на ниво висше образование в Джорджтаун с дипломата от гимназията. Допуснаха ме само с характеристиката.

Става дума за една напрегната шестседмична програма, наречена „Глобално водачество за ръководители“. Изучавахме водачество за ръководители, глобални организационни въпроси, международно право, бизнес-право, межкултурални преговори, делови отношения с правителството. Обучавахме се двадесет и двама души, като всички имаха поне магистърска степен. Всички освен аз. Но те не бяха от вглъбения в учението тип. Те бяха бизнесмени — един директор от „Мобил Ойл“, няколко души с консултантски фирми, редактор на новините по една телевизионна мрежа. Голям брой много умни хора.

Учехме напрегнато. Невероятно количество работа. Но аз завърших с 4,00 — Стив Хартман, почетен випускник. Доста трудно е да го повярва човек, нали?

* * *

Световната ситуация днес е по-лоша, отколкото по времето на Студената война, по-нестабилна. Днес има повече националистични конфликти отколкото преди, защото Съветският съюз контролираше много от тях, но сега го няма. А контролът над ядреното оръжие в Русия е много по-слаб от този в Съветския съюз. Те искат да ни убедят в обратното, но мога да ви кажа, че не е вярно.

Следва Китай — ако не овладеем тази ситуация, след петнадесетина-двадесет години ще закъсаме много сериозно. Има и Иран, Ирак — все регионални конфликти, които не престават да кипят.

Да вземем Балканите. Ако изтеглят американските войски оттам, районът отново ще избухне. Ако Съединените щати останат и започнат да играят твърди дипломатични игри, може да решат проблема. Не ми харесва там да ходят войски, но не съществуваше друга възможност. Ако не бяхме влезли там, сигурно сценарият, довел до Първата световна война, щеше да се повтори.

Ирак — дрънкането на саби не върши нищо добро. Въздушните удари, за които говорят сега, няма да свършат работа. *[Стив е прав и ето защо: въздушните удари просто нанасят щети; най-много да*

забавят малко доставката на оръжие. Това е просто временно задържане. Ако сме наистина заинтересувани, щяхме да отстраним Саддам. Видиш ли заплахата, ѝ късаш главата. Не я ръфаеш по крака. Ние само позволяваме на Саддам да печели точки в мюсюлманския свят, като бърка с пръст в околото на Америка и му се разминава. Не ни стиска, а на него му стиска. Освен това няма какво да губи.] Ако аз бях начело, щях да се впусна след парите на Саддам. Спри му наличните пари, където е възможно. После започни програма за помощ, която да стига право при хората. Вкарвай храната и продуктите със самолети и остави ООН или друга организация за помощ да наглежда разпределението. Дръж я далече от правителството на Ирак. Тръгни към сърцата и мисълта на хората. Санкциите, които в момента сме наложили, само вредят на хората.

Същото, както с Куба. Санкциите вкараха Кастро там, където го искаме, но на кого му пука? Но какво може да промени той? Безсилен е. Всичко се свежда до политиката — до факта, че кубинско-американската общност във Флорида може да дава много гласове, много пари и много сила.

И това е проблемът на нашата външна политика или правителствената ни политика по принцип. Никой политик няма смелостта да се изправи и да каже:

— Това, което правим, е грешно и ето какво ще направя, за да променя нещата.

За да бъдеш истински предводител, се изисква кураж — да знаеш какво трябва да се направи и да ти стиска да го направиш. Днешните политици може да знаят какво трябва, но няма да го направят, ако не е политически целесъобразно и ако не привлича доста избирателни гласове. Аз пък казвам, майната им на гласовете. Просто води.

Това съм го виждал до насита във ВМС. Когато стане напечено, политиката се налага над мисията. Офицерите гледат собствената си кариера, а не цялостната мисия. В наши дни офицерите не остават на оперативни постове достатъчно дълго време. За да напредват, трябва да преминат на щабна работа и да започнат да си отбиват номера в търсене на ново повишение.

А това е най-големият проблем с въоръжените сили и Групите. Днес хлапаците са страхотни. По-едри, по-силни, по-умни. Но не ги

използват както трябва заради водачеството. А това намалява броя на устискалите.

Офицерите се сменят прекалено много, прекалено бързо се освобождават от оперативното командване. А онези, които са готови да вършат работа, получават чук по главата. И говорим за военните — в тази професия човек е агресивен или мъртъв.

Това трябва да се промени. При настоящата световна ситуация, военните ще трябва да насочат вниманието повече върху специалните операции. Неконвенционалните бойни действия — малките групи, които не участват в големите операции. Вече не е просто ние срещу тях, САЩ срещу СССР. По целия свят има милиони различни малки конфликти. Вижте къде сега се изпращат американските войски. Не са използвани толкова интензивно от Втората световна война насам. Наричам ги ПУСАЩ — Полицейското Управление на САЩ. Според мен не за това хората се записват във въоръжените сили.

[1] Известен персонаж от комиксите — Б.пр. ↑

ХАРИ ХЪМФРИС

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО ХАРИ ХЪМФ

Хари е едно момче от Ню Джърси, записало се във Военноморските сили, а после в Групите. И днес е част от семейството на специалните сили. Не е служил с мен в „ТЮЛЕН-Група 6“ или в „Червената клетка“, но въпреки това го смятам за един от екипа. Той и жена му Кати ни домакинстваха при всичките ни посещения в Южна Калифорния — само това си е доста голям ангажимент. Хари обичаше да се среща с „новата порода“, а новациите очакваха с нетърпение да чуят някои неща за нашите лудории във Виетнам. Къщата на Хари ни беше като тайник — знаехме, че няма да бъдем прекъсвани и тормозени. Винаги оставахме много повече от онова, което се смята за допустимо. Сутрин къщата винаги изглеждаше сякаш някой е хвърлил бомба — из нея и в двора се търкаляха хъркащи смрадливи тюленски тела.

Считам Хари за един от истинските си братя. В боя двамата с него общувахме без думи и без да губим време за сигнали с длани — толкова много се синхронизирахме. Днес, много години по-късно, вършим същото в деловите преговори или при обучението. Когато ни интервюираха заедно, по всяка тема ние сме като вестник и лъжи, като политик и измама, като кал и влага, като пияница и вино. След всичките години си оставаме Екип.

Хари винаги е бил истински оператор, мотивиран от любов към мисията и към страната си. Отказа се от печеливи и луксозен начин на живот, за да последва сърцето си и да се присъедини отново към Групата при заминаването във Виетнам. (Майка му винаги ме обвиняваше, че съм го отмъкнал от семейния бизнес, за да ходи да лудува на война.) Личните облаги никога не са били висок приоритет за него. Дори и днес, когато ръководи „GSGI“, получава най-голямото си възнаграждение от това, че споделя опыта си и помага на

действащите оператори да изострят уменията си и да се подготвят по-добре да изпълняват мисиите си.

В подхода си Хари започна като инженер и такъв си остана. С всяка ситуация се захваща методично — анализира я, разработва план, след това изпълнява този план по напълно професионален начин. Никакви нерви или прибързана стрелба от Хари.

Отрицателната страна? Не очаквайте да вдигне телефона веднага: прекалено е зает, мамицата му. Не очаквайте да критикува работата ви — всеки път търси хубавата страна. Не очаквайте да го накарате да подмине единствения проклет щанд за разни джунджурии на търговско изложение. Това е инженерът в него — винаги търси начин да направи по-добър капан за мишки, докато аз просто искам да взривявам капаните заедно с шибаните мишки. Дватама заедно се забавляваме и вършим лайнарски много работа.

Хари забравя да спомене едно — той е истински холивудски тузар. Работи с продуцента Джери Брукенхаймер по продукции за големия и малкия екран. Работи с всички по филма „Свирепия“, една от продукциите на Джери. Хари помогна да се разкрие Холивуд пред хората от нашия екип и истинският характер на групите пред Холивуд — истинска ситуация от тип „печеля-печелиш“. Винаги опитва да прави необходимото хората от нашите групи да бъдат видени в шоубизнеса, като намира начини те да покажат опита си, работейки там или в „GSGI“. Въпреки че от години вече не е в Групите, сърцето му и днес остава при момчетата.

ИМЕ: Хари Хъмфрис

РОДЕН: 17 ноември 1940 г.

ГРАД: Киърни, Ню Джърси

ВОЕННА КАРИЕРА: Военноморски резерв на САЩ: ескадрен миноносец „Малой“, Обучение за подводни диверсии; Група за подводни диверсии 22; „ТЮЛЕН-Група 2“

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: Е-6; старшина първи клас

СПЕЦИАЛНОСТ: Оръжие и подривни дейности

ПОНАСТОЯЩЕМ: Основател и директор на „GSGI“ („Global Study Group, Inc.“), обучение и консултации по тактика

По отношение на програмата за тюлените Виетнам не беше начало на нищо, а просто поредната ни задача. Провеждали бяхме черни операции в Куба — неща, за които още не говорим. С една дума, някои от нас знаеха какво е бой, да стрелят по теб и да отговаряш на стрелбата. Но със сигурност Виетнам беше и остава най-продължителният период на постоянна схватка за Групите.

Не ме интересува на какво са ви учили — а нас ни обучаваха най-добре, — няма значение какво сте преживели по време на обучението, докато не изпитате себе си в боя, не знаете. Можете ли да го правите? Бива ли ви? Не го знаете, докато не го направите. Това е големият въпрос: Как ще действам под обстрел? Докажете ли това пред себе си, нещата стават много различни. Всъщност човек претърпява огромни промени на характера. Едни за добро, други — за лошо. Важното е, че всеки ден ставате, подготвяте се за работа и се поглеждате в огледалото, слагате си камуфлажа и си мислите: „Този ден може да ми е последният.“ Ето така се учите как да живеете. Всеки ден е сериозен мач. И не просто мач, защото няма гаранции, че ще се върнете.

* * *

Много от роднините ми, чичовци и прочее, са участвали във Втората световна война предимно в сухопътната армия. Всички те са правели обичайното за тази война — прослужвали са си времето и са се махали. Имах един чичо, който говореше доста за изживяванията си. Учил е в подготвителна военна школа — академията „Адмирал Фарагът“. За мен той беше нещо като модел. Той говореше за армията и за дълга ни към нея. Помните, че става дума за Втората световна война. Винаги съм смятал, че това е занимание на честта. Ето защо исках от ранна възраст да се запиша във Военноморската академия. Все още бях в основното училище, когато реших, че ще бъда като него и ще ида в същата подготвителна школа.

Баща ми беше производствен директор в една химическа фирма — семейния бизнес. Майка ми се грижеше за мен и сестрите ми и се занимаваше и с предприемачество — лятно време отваряше магазин.

Още от самото начало ми оказваха натиск да се захвана със семейния бизнес. Винаги съм харесвал инженерната работа, математиката и прочее и затова учих тези науки, но всъщност ми се искаше да служа.

* * *

В семейството ми говореха малко немски; дядо ми беше емигрант второ поколение. Всъщност като тюлен учех в школа по португалски, но немския научих, след като се уволних от ВМС. Работих за една международна компания, базирана в Германия — „Корпорация Хенкел“. Аз бях първият американец, отишъл там като технически инспектор. Настаниха ме в Дюселдорф и, разбира се, трябваше да науча да говоря и пиша на техния език. Семейството ми беше ми дало слух за езика и съм сигурен, че затова го учех по-лесно.

* * *

Академията „Адмирал Фарагът“ е подготвителна школа за Военноморската академия. На седемнадесет години вече се намирах във военноморския резерв, защото по онова време към школата имаше такъв. По време на летните периоди ходих на няколко двуседмични плавания с военни кораби. Отделът по военноморски науки в „Адмирал Фарагът“ се ръководеше от старшини от ВМС и един офицер от ВМС и затова се смяташе, че е част от Военноморското командване. Програмата за резерва предлагаше неограничен брой кандидати за Военноморската академия от тази школа, които желаят да поемат по този път, а не да си уреждат назначения чрез сенатори или конгресмени. И това беше първоначалното ми намерение — да ида във Военноморската академия и да вляза във ВМС на САЩ като свръхсрочнослужещ.

Но по време на четирите си години в академията „Адмирал Фарагът“ се справях доста добре в различни спортове — баскетбол, футбол и бягане по писта — и ми предлагаша стипендии като футболист за няколко университета. След четирите години строга

дисциплина във военното училище бях готов да мина от другата страна на оградата. Надуших тази друга страна, където всъщност имаше жени — онези хора с роклите, а не с работни комбинезони. Реших да опитам. Може би допуснах най-голямата грешка в живота си, но пък беше весело.

* * *

Накрая отидох в университета „Рутгърс“ и играх футбол за тях известно време. Оттам заминах за колежа „Монмаут“, специализиран в електрониката, която ме интересуваше. Оттам се озовах на активна служба с моята група от ВМС.

Свикаха ни за активна служба по време на кризата с Берлинската стена — в момента, в който издигнаха стената, започнаха да свикват запасняците. Мобилизирах групата ми за шест месеца, пък и аз трябваше да служа задължителните две години. Затова, тъй като и без това обърках първия семестър на последната ми година, реших да остана на активна служба. Смятах, че след двете си години ще завърша училище. Минаха повече от две години, но всъщност успях да завърша.

* * *

Служех на един ескадрен миноносец, DE-791, на име „Малой“, към лабораторията за подводна акустика в Ню Лондон, Кънектикът. Провеждахме разработки за хидроакустична апаратура за работа на различни дълбочини, което по онова време беше нова концепция. Мисията имаше силна ориентация към електрониката и аз съвсем естествено ставах за нея.

Тогава за първи път видях водолази, водолази от ВМС, хора от групите за подводни диверсии. До този момент няхах представа, че такова нещо може да съществува. Затова чух всичко за тези страхотни хора и за свръхчовешките неща, на които са способни, и каскадите, които с лекота правят едва ли не за майтап. Звучеше добре.

Корабът ни излизаше в открито море постоянно, защото задачите ни бяха много, много важни и аз търсех начин да се махна от него. По онова време Бюрото за личния състав свикваше веднъж или два пъти в годината доброволци за обучение в Групите за подводни диверсии — преди времето на базовото обучение по подводни диверсии за тюлени. Това ми се стори начин да се махна от флотата. Записах се за там и непрекъснато се презаписах, но не ме пускаха, защото бях много важен с познанията си по електроника — в края на краищата те имаха само един инженер по електроника, който работеше в противопожарната секция. Не искаха да ме загубят. Затова ме пускаха чак след седмата молба.

Разрешиха ми да напусна кораба по време на блокадата на Куба, и то само защото направих нещо, с което спасих задника на капитана. Всъщност един апарат падна зад борда. Спуснахме с въже един изключително скъп експериментален електронен апарат и без да забележим, изпуснахме въжето да стигне до кърмата, където се оплете във винта. Намирахме се посред океана и ако срежехме въжето, щяхме да загубим скъпия апарат.

Отидох при капитана и казах:

— Позволете да скоча, сър.

Надянах водолазен апарат, каквито имаше на всеки военноморски кораб за случай на повреда. Часът беше три през нощта посред Атлантическия океан. Метнах се през борда и открих апарата — виждаше се сравнително добре. Спуснах се по въжето и установих, че мога да откача апарата от въжето и да го закача за друго. Затова изплавах на повърхността и взех допълнително въже със себе си, за което закачих апарата. След това отвързах оплетеното въже и така вдигнах скъпия апарат. После разплетох въжето от винта и корабът се освободи.

Капитанът оцени това много високо. Попита какво искам — похвала в досието и какво още. Отговорих:

— Сър, искам да уважите молбата ми за прехвърляне към Групите за подводни диверсии. Ако можете да направите това, ще ви бъда много задължен.

Следващия ден ми се обади едно приятелче, един от радистите, че се е получила заповедта ми за прехвърляне към групите за подводни

диверсии. Оставиха ме при Пуерто Рико и заминах за Литъл Крийк, Вирджиния.

Аз бях първият явил се — три месеца предсрочно, преди началото на обучението. И така, озовах се сред всички инструктори. Те доста се позабавляваха с мен, месеци преди да се покаже някой. Всъщност доста приятно изкарах.

* * *

Аз учих в клас №29. Всъщност Джон Роут, един от съучениците ми, публикува книга на име „Клас 29“, която навлиза в дълбочина в онова, което преживяхме там. Мисля, че в нашия клас имаше 130 до 150 души. По някаква причина имаше и адски много чужденци. Гърци, холандски командоси, датчани — не датски бисквити, а истински датски моряци, — пакистанци. Тонове чужденци. Разбира се, това се прави и сега. Страните, които са приятелски настроени към Съединените щати, изпращат хората си за съвместно обучение и се научават на уменията, преподавани на бойците със специални методи.

Завършихме към тридесетина души, като една трета бяха чужденци. Без тях сигурно щяхме да сме двадесетина американци.

През онези години в Литъл Крийк, Вирджиния, се провеждаше обучение два пъти в годината — зимен и летен клас. Същото се правеше и по Западното крайбрежие, в Коронадо. Паднахме се в зимен клас. Това означаваше, че ни беше изключително, изключително студено и изключително, изключително мокро. Мисля, че ако си спомням нещо от онова обучение преди тридесет и нещо години, то е студът и мокрото. Разбира се, още помня и умората и физическото натоварване. Но изпъква споменът за това колко постоянно измръзнал и постоянно мокър бях. И как всеки ден изглеждаше като година. На края на всеки ден дори не мислех колко още остават, а само: „Отмина още един“, докато лазех към леглото си.

А по отношение на Адската седмица — това си беше петдневно изтезание. То е и първото ви събуждане за онова, което може да се очаква по-нататък. Според мен общото, но неизказано нещо, онова, което всеки, преминал обучението, пази в мисълта си, е: „Не искам това да ми се случва много често.“

Стига се до момента, в който физическото натоварване е толкова голямо или мисълта, че трябва да направиш нещо, което абсолютно никак не желаеш, е прекалено смазваща. Но го правиш. Това се случва отново и отново. Но през онези дълги, трудни бягания по плажа ми стигаше само да вдигна поглед в мъглата и да видя сивите кораби, които излизаха в морето, и затичвах малко по-бързо. Нямах да се върна там.

* * *

Започнах в Група за подводни диверсии 22, където се срещнах с Дик, а след това станах първият член на „ТЮЛЕН-Група 2“. Записах се за там, като разбрах какво правят. Не беше трудно — само трябваше да получа назначение и да ме приемат. По онова време командир беше Том Тарбокс. Двамата бяхме играли футбол заедно в отбора на Военноморските сили и се познавахме добре, така че ме взе при първата възможност.

Там реших, че съм си намерил мястото. Намерих своята ниша в живота и хората, с които исках да бъда. Професионализмът, уменията и мълчаливата гордост бяха нещо изключително. Смятах, че да си там, е истинска чест. И днес вярвам, че Групите се намираха на абсолютния си връх по отношение на качеството на персонала и програмите, макар че тогава групите още се формираха и командването на ВМС нямаше представа какво да прави с тези хора.

Тогава нещата бяха различни — аз, на двадесет и пет или двадесет и шест години трябва да съм бил най-младият. Обикновено, преди да попаднеш в тюлените, трябваше да си изкарал няколко години в групите за подводни диверсии. Трябваше да си ориентиран в кариерата си — доста пари отиваха за обучение и никой не искаше да ги харчи за някой с четири години служба, който може както е дошъл, така и да си иде. Много от хората имаха доста години служба във флотата, преди да дойдат тук. Но по онова време много повече хора знаеха какво точно представляват Военноморските сили.

Всичко се промени много бързо след началото на вьетнамския период. Вземахме хлапетата направо от обучението и ги изпращахме във взводовете, обучавахме ги с хората от взвода и ги изпращахме във

Виетнам. Задачата беше толкова голяма, нуждата — също, че нямаше време за прецеждане, за намиране на хора, като вече ходилите във Виетнам.

В един момент ми се удаде възможност да се запиша в програма за интегриране и да стана офицер — пътят на Дик, или да остана където се намирах. Определено не ми се искаше да се махна от Групите. Ако трябваше да остана старшина първи клас през остатъка от кариерата си, няхах проблем, стига да работя с екипите.

Всичко беше заради хората. Определено имахме изключително вълнуваща задача и работа, но всъщност исках да остана с хората, които несъмнено бяха най-страхотните в живота ми. За мен бе истинска чест да съм част от тази група. Не бях виждал хора с такова качество в такава сплотена група. Като бивш спортист съм участвал в големи футболни отбори и приятелството и работата в екип не представляваха новост за мен, но такова качество на едно място беше истинска наслада.

Не искам да смятате, че според мен хората по онова време са били по-добри от хората сега. Качествата на отделните индивиди със сигурност са се променили. В онези дни хората се записваха там по различни причини. Тогава никой не знаеше какво е това водолаз-диверсант. Определено не знаеха що е тюлен. Повечето попадаха в групите по случайност и се влюбваха в живота и хората, с които работеха. Днес се публикуват адски много материали за Екипите; според мен сега съществува голям стимул да се напъне човек, за да може да каже „Аз съм бил там.“ Да си изкара четирите години и да се махне. Около 20% продължават военната си служба в Групите. По мое време тази цифра беше деветдесет и нещо. Човек се махаше, като се пенсионира. Махаше се, защото се налагаше. Аз бях единственият, който се махна, и то заради скъпоплатена работа.

* * *

Направих два срока в Югоизточна Азия. Първото ми пътуване беше с Дик в Осми взвод, когато той заминаваше за втори път. Всъщност аз бях напуснал Групите след една разузнавателна мисия с „Щурмова група 2“ във Франция. Не искам да навлизам в детайли, но

това беше и краят на първия ми срок на служба в „ТЮЛЕН-Група 2“. След това открих, че сме разпределени за Югоизточна Азия. Е, нямаше как да остана назад. Нямаше да мога да живея в мир със себе си. Трябваше да се върна при взвода си, да ида на другия край на морето и да бъда с тях.

Затова задействах разни връзки. Дик също задейства връзки във Вашингтон и ме върна в армията със същото звание, за да не загубя доходите си. Имах чувството, че съм бил на училище единадесет месеца, защото отново се намирах в армията, на действителна служба. Не бях успял да отвикна от редовните си обеда в дванадесет с чаша мартини, а срещу мен вече стреляха и аз отвърщах на стрелбата. Скачах от някой хеликоптер, впусках се срещу някоя горичка и се питах дали не е време за обяд? Но скоро се отърсих от това.

За втори път отидох там с програмата „Феникс“. Заминах като съветник в провинция за Лон Ксюен до Кан То. Там ме раниха сериозно и прекарах няколко месеца в болница. Шест месеца минаха, докато се върна в строя с тюлените. Имах възможност да се освободя по болест или пък да не бързам с връщането на действителна служба. Разбира се, исках само едно, и то беше да се върна в Групите. След шест месеца се върнах и отново можех да скачам с парашут. Е, куцуках малко, но и това изчезна след време.

Оттам поведох един екип за обучение за „ТЮЛЕН-Група 2“, който подготвяше взводове за работа във Виетнам. Провеждахме своя собствена програма за обучение и подготовка на нашите оперативни групи. Така разбрах, че всъщност работата като инструктор ми харесва.

* * *

Най-трудната ми задача беше да скоча в един джип с петдесеткалиброва картечница и още двама други и да вляза в град Чау Док, където ни чакаха хиляди виетконгци. Трябваше да преминем няколко мили гъсто населени с виетконгци улици, като си пробиваме път с картечницата, схватка след схватка, седнали като мишени в джипа. Трябваше да стигнем до едно място, в което имаше американски медицински сестри и цивилни, да влезем в района, да

избием всички около тях и да ги измъкнем живи, да ги метнем в джипа и с бой да се измъкнем от града. Нямахме начин да излезем живи, но го направихме.

Всичко се дължеше на чист късмет. Късмет и дързост. Предимно късмет. А отидохме, защото трябваше.

Намирахме се в града, Дик — също и научихме за сестрите. Един сержант от групата на инструкторите заяви:

— Аз отивам.

Аз казах:

— Не и без мен.

Попитах Дик дали може да ида и той отговори:

— Да.

Не беше много щастлив, но разбираше за какво става дума. Още двама тюлени се качиха в джипа с мен и заминахме. Нямахме план — просто заминахме.

Един човек караше джипа, а аз седях отзад на петдесеткалибровата картечница и стрелях. Към нас стреляха групички хора. Забелязах, че джипът наистина се управляваше професионално. Искам да кажа, че се движеше натам-насам из улицата. Невъзможно беше да ни улучат, защото джипът не стоеше на пътя. Шофьорът наистина си знаеше работата — истински се впечатлих. Изведнъж се насочихме към един мост и джипът тръгна направо към края му, готов да се преобърне. Реших, че сигурно са улучили шофьора, и затова погледнах към него. Тогава разбрах какво е ставало през цялото време. Аз стрелях с картечницата точно над главата му и му пръсках тъпанчетата. Той трябваше да държи ръце на ушите си. Не беше се докоснал до волана, откакто тръгнахме. Това обясняваше и експертното му каране. Когато стигнахме до моста, се бяхме измъкнали от опасната зона и той можеше отново да управлява.

* * *

Двамата с Дик се сприятелихме мигновено, когато се срещнахме в „Група за подводни диверсии 22“. И двамата бяхме се записали в програмата за интегриране и заедно държахме изпитите за нея. Аз бях от военноморския резерв и нямах право да се явявам, но никой не се

досети, колкото и невероятно да звучи. Деловодството ни не беше кой знае колко добро. Както и да е, Дик напусна „Група за подводни диверсии 22“, за да иде в офицерската школа и за да прослужи времето си във флотата, преди да се върне при тюлените. Аз отидох в „ТЮЛЕН-Група 2“ по времето, когато той замина за своето назначение. Тъкмо се връщаше от „ТЮЛЕН-Група 2“, когато ние си дойдохме от разузнаването във Франция.

Определено ние си съвпадахме като личности. Бяхме като близнаци. Ако той е малко по-наясно с голямата картина от мен, аз пък съм по-прагматичен от него. Но се получи равновесие между две личности, така да се каже. Оттогава сме най-добри приятели, от тридесет и пет години.

Много е трудно да си командир и приятел по едно и също време, но Дик го умее, защото е такъв водач. Не управлява на микрониво. Позволява на подчинените си да проявят своя интелект и възможности за вземане на решение. Отнася се към всички като с равни, докато не му докажат, че не са, след което сменя позицията. Но нашите отношения като приятели и командир-подчинен винаги са се ръководели от взаимно уважение.

* * *

След като се уволних от ВМС, се захванах за няколко години със семейния бизнес. После реших, че вече не ми се работи за фамилията, не виждах бъдеще в тази работа и се захванах с мои неща. Накрая се озовах в „Хенкел“ като контролор на сигурността и операциите. С тях изкарах пет години. Тогава започнах да се занимавам с охранителна работа, антитероризъм, такива неща. Махнах се от „Хенкел“ и започнах консултации и инструктаж по контратероризъм и охрана, което правя и досега. Обучавам тактически, военни и федерални законоприлагащи агенции по въпросите на борбата с терористи и високооборотни действия за полицейските сили със специално оръжие и тактика.

Когато обучавах в „ТЮЛЕН-Група 2“, открих, че харесвах да преподавам, да предавам придобитите умения. Това е най-желаната от

мен работа. Закачих инженерската си шапка на закачалката и нахлузих преподавателската и оттогава досега съм по-щастлив и от дявола.

Винаги съм бил кръстоносец. Вярвам, че на този свят има добро и лошо и че доброто трябва да победи. Ако доброто не бъде достатъчно заздравено, ще победи лошото. Каквото мога да направя, за да предотвратя това, ще го правя.

Винаги съм ангажиран с нещо. Неотдавна се завърнах от Косово и Албания, където исках да видя с какво мога да помогна. Заминавам за Колумбия. Приятно ми е да уча млади мъже и жени, които се бият за доброто на онова, което трябва да научат. Един човек си остава един човек. Но ако предава знания на хиляди други, той отива в боя с тях, така да се каже. Ако имате познанията и подкрепата, а аз винаги съм заобикалял себе си с най-талантливите, до които съм стигал, то като група ще успеете добре да предадете знания.

* * *

Насаждането на идеята за работа в екип не е моя специалност. Ако работата в екип я има и ако тя зависи от отделния ръководител на екип, всичко е наред. Ако я няма — виждал съм такива групи, — операциите страдат. Но моята работа е да обучавам определена група на специализирани умения. Уменията, на които обучаваме, са много по-високооборотни и по-авангардни, отколкото се получават от обикновената полицейска школа. Ние обучаваме федерални ведомства. Предстоят ни и програми с военните. Фирма „GSGI“ се състои от бивши тюлени и старши офицери от полицията, местна и федерална, и имаме сбор от мисъл и умения, почиващи на богат опит. Преподаваме една много уникална, много специализирана програма.

Мога веднага да ви кажа, че обучението на военни и на полицаи няма да направи никого богат. Ще ви даде голямо удовлетворение, ако това искате да правите, но няма да ви направи богати. За тази цел трябва да се насочите към цивилния сектор, към фирмите. Програмите за изграждане на личности и водачи, насочените навън неща, са страхотно ефективни при работата в екип. И Дик е далеч по-добър за тази работа от мен. Предпочитам да се концентрирам върху нещата от по-високо ниво. Една страхотна комбинация би била той да изгражда

екипа, а аз да преподавам уменията. Но не мога да се занимавам с А и Б на изграждането на екипи. Намирам тази работа за скучна, докато него много го бива.

* * *

От гледна точка на войната със специални методи ми се струва, че бъдещето е много доходоносно. Помислете за това що е война със специални действия — малка, прецизна концепция за войната. Отсега до безкрая може би конфликтите, които ни предстои да виждаме, ще бъдат малки, силно локализирани и изискващи специализирани, малки групи, които да навлизат и неутрализират заплахата. Не смятам, че ще срещнем сериозни конфликти или големи войни, при които водещи ще бъдат армиите. Ще има специални операции — високоспециализирани и санитарни, така да се каже, и много точни. Човек изпраща на война минимален брой хора с много високи умения, за да сведе риска до минимум и да извлече голяма полза. Групите за специални операции са гъвкави, ако не ги претоварвате. Групата за водене на действия със специални методи не може да отиде и да унищожи две дивизии. Но такава група може да атакува командно-контролни пунктове от основно значение, да ги унищожи и да направи нещо, което не може да се направи от въздуха. Групата за специални бойни действия, или няколко такива групи могат да влязат и елиминират самообявилия се чрез преврат военен предводител.

Да погледнем Могодишу. Ако тази операция беше проведена както трябва, щеше да се изпълни с голямо количество разузнавателни данни и с необходимия брой оператори, които да навлязат, за да неутрализират заплахата. Можеха съвсем лесно да успеят. Не така стана обаче. Отидоха с много слаби разузнавателни данни, с много реклама и без подкрепа. Това е резултат от политическото, а не от военното водачество.

* * *

Според мен под водачеството на *SOCOM* и *JSOC*^[1], общността на бойците със специални методи — вече не говорим просто за групите тюлени — е конфигурирана най-добре за работа с други военни подразделения. До момента ВВС работеха с пехотата, ВВС работеха с ВМС, ВМС — с пехотата — истински кеч. Което се доказва и при операция „Пустиня 1“, а и в Гренада. Но под Командването за специални операции и Съвместното командване за специални операции водачеството е под една шапка. Сега имаме стрелци от първо ниво, пехота, ВМС и подкрепа от ВВС, като всички говорят на един език и се обучават по един и същи начин. Което позволява много по-ефективни действия, а не започване на борба за надмощие в самото начало на мисията.

* * *

Двамата с Дик продължаваме да работим заедно и винаги ще работим заедно. Приятелството и естественият ни афинитет един към друг никога не са отслабвали. Дик ми е най-добър приятел за цял живот и това приятелство не може да бъде прекратено. То се е доказало многократно.

[1] Съкращения от *Special Operations COMmand* (командване за специални операции) и *Joint Special Operation Command* (съвместно командване за специални операции). — Б.пр. ↑

МАЙК ПУРДИ

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО ДНОИ ПАЧИЯ КРАК

Хората постъпват в армията по всякакви съображения. За мнозина хлапета от скапани семейства военната служба изглежда по-добра от всяка друга алтернатива. Така е и с Майк Пурди. Неговата история е добър пример за това какво може да направи човек, когато му дадат възможности.

Майк е бил жилаво куче от самото начало. Беше жилест, пъргав и навит да захапе куршума независимо от калибъра и от стрелеца. Забелязах това още през първите пет минути на интервюто за „ТЮЛЕН-Група 6“ и затова просто съкратих разговора. Разбира се, Майк не знаеше какво става — изложил ли се беше или не. Той просто си беше Майк Пурди.

Необходимо е да помните нещо, когато интервюирате хора за нов проект или когато интервюират вас. Когато събирах „Шестицата“, разговарях с толкова много хора, колкото да напълниш цяла лайнарка, и те до един изглеждаха добри на хартия. Но ми трябваша хора, които да могат да мислят в действие и които не можеш да сплашиш лесно. По време на разговорите повечето хора искаха да ми дадат „верния“ отговор — да ми кажат какво според тях аз исках да чуя. Измъквах се от стаята за разговори и дочувах шепот от стаята за чакане, докато момчетата си разказваха въпросите, които им задавахме. Затова вършех странни неща и задавах тъпи въпроси. Исках да видя кои бяха тези хора лично, а не на хартия. Адмирал Рикоувър^[1] е правил по-лоши неща, когато е интервюирал кандидати за програмата си за ядрените подводници. Слагал кандидатите на столове с неравни крака, карал ги да чакат в килера преди интервюто. Като минимум винаги провеждал интервютата в празни, неудобни стаи и винаги бил раздражителен и непредсказуем.

Майк се превърна в един от младите лъвове, силно посветен, мотивиран и гладен за мисии. Когато дойде в „Шестицата“, беше толкова нов, че единственият език, който знаеше, беше този от улицата — нямал време да изучава език. По-късно се превърна във филипински каубой — научи тагалог^[2] свободно. Нямахме никакви истински умения, но пък притежаваше доста улична хитрина и агресивен дух.

Както ще чуете, този агресивен дух понякога му създаваше главоболия. Ще ви разкаже за един конкретен инцидент и искам да ви подготвя малко за него. По онова време бяхме претърпели една неприятност по време на обучение — наложи се Пурди да качва свой приятел от групата на самолет, за да го изведе от обекта и в крайна сметка от Групите. Неприятността беше голяма — в едно от временните съоръжения за обучение един шибан новобранец се спъна, докато влизаше през вратата, и пусна куршум в един от хората. Да, инцидент беше, но можеше да се предотврати, а и изходът се оказа фатален. След няколко операции раненият почина.

Естествено, момчетата бяха малко поразтърсени. Разпрах им задниците, обясних им, че трябва да обръщат внимание на подробностите и да спрат да удрят и драскат колите, които вземахме под наем. Всички бяха изморени, с понижено настроение и без никакво желание за глупости от никого. Е, малко след това група млади офицери от ВВС ударили на паркинга колата на Майк. Той повдигнал глас, което довело до бърз „ръчен“ диалог. Ще чуете от Майк какво стана после. В крайна сметка аз разбирах защо беше станало така. Правех всичко възможно да защитавам групата и да защита и неговата кариера. Той беше един от стрелците, за които си струваше да се бие човек и днес отново бих го направил. Лоялността е двупосочна улица.

Пурди се изкачи по стълбицата на званията, като междувременно предаваше наученото. И сега прави същото — преподава умения на онези, които имат жизнена „неужда да знаят“. Продължаваме да се виждаме често, проверяваме си взаимно пулса, за да сме сигурни, че всичко е наред. Очаквам деня, когато ще посетя Лас Вегас и ще видя как Майк ще спечели на големите игри. Той се обзалага за почти всичко. Разбира се, в това няма нищо лошо. Той не се обзалага на сляпо, а мисли, преценява шансовете, преценява риска и

претегля онова, което може да загуби. Това са ценни умения. За Майк хазартът е още едно учебно пособие.

ИМЕ: Майк Пурди

РОДЕН: 15 декември 1956 г.

ГРАД: Линуд, Калифорния

ВОЕННА КАРИЕРА: Кораб „Ел Пасо“; „ТЮЛЕН-Група 1“; „ТЮЛЕН-Група 6“; Институт за езиково обучение към Министерството на отбраната; „Червената клетка“; Група за развитие; Военноморска група за борба със специални методи; „ТЮЛЕН-Група 4“; Група за развитие

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: Уорънт офицер — тюлен, с код 7151^[3]

СПЕЦИАЛНОСТ: Оръжейник

ПОНАСТОЯЩЕМ: Независим консултант

Понякога се изненадвам, че стигнах дотук. Преди двадесет, двадесет и пет години, когато карах камионетка за бонбони, търговец на наркотици ми се струваше като нещо много добро. В онзи момент тази кариера май беше най-вероятната.

* * *

Всъщност Линуд е част от Лос Анджелис, близо до центъра. Не е най-добрата му част сега, а и преди не беше кой знае какво. Нямахше организирани банди, а по-скоро се биеха махала срещу махала. Ако някой навлезе във вашия район, загазва. Ако пък вие навлезете в чужд район, вие загазвате.

Аз съм бебето в семейството — имам един брат и две сестри. Баща ми служи няколко години в армията по време на Втората световна война, след това се премести в Лос Анджелис и замина да работи за „Файърстоун“, производителите на автомобилни гуми и каучук. Там работи тридесет и шест години, след което се пенсионира. Не са много хората, които правят така в наше време. Майка ми ни отгледа, като работеше и в една фирма на име „Пасифик Валв“. И двамата бяха добри, работливи хора.

Аз се представях добре като ученик — почти винаги четворки. Не се стараех особено. Просто се опитвах да си поддържам оценките достатъчно високи, за да играя бейзбол.

През гимназията работих за една фирма на име „Бонбоните на Том“, която зареждаше машини за бонбони в град Уотс. Работата си я биваше за гимназист. Карах една странично отворена камионетка, зареждах автомати и всяка нощ се прибирах с камиона вкъщи. С него карах гаджета на автомобилното кино. И ядяхме бонбони колкото си искаме.

След гимназията работих за Том на пълно работно време. Не знаех какво точно искам, но след два-три месеца реших, че не това е работата за мен. Освен това исках да се махна от този район. Вече няколко от приятелите ми се намираха в затвора, а и още доста вървяха по този път и знаех, че трябва да се махна. Отидох на разговор с един човек от бюрото за вербуване на войници. Каза ми, че ще ми дадат 2000 долара, ако стана водач на танк. Мислех си, че след като съм карал камионетката за бонбони, танкът не би ме затруднил много. Затова се съгласих и човекът каза:

— Добре, ела утре и подпиши документите.

Прибрах се вкъщи и казах на баща си, че ще постъпя в армията. Той само дето не полудя. Както казах, знаех, че през Втората световна война е бил в армията, но нищо повече. Никога не говореше за онези години — знаехме само, че три пъти е ставал сержант, три пъти е разжалван и пак произвеждан. Но когато му казах, че ще постъпвам в армията, той не позволи. Каза, че само ще набивам крак и няма да ме научат на никакви технически умения. На съседната улица живееше един човек, който вербуваше хора за ВМС, и баща ми ме посъветва:

— Иди да поговориш с него. Във Военноморските сили поне ще те научат на нещо.

Оказа се прав, и то как.

Човекът започна с въпрос:

— Искаш ли да станеш тюлен?

Запитах:

— Какво е това?

Отговори:

— Попитай всеки морски пехотинец, чиято ръка е била чупена от тюлен.

За първи път чувах за тюлените. Аз не съм израснал с филмите за водолази и други; по дяволите, дори и сега не гледам такива. Но да, звучеше ми добре.

Затова се записах и отидох на базово обучение и докато бях там, издържах и изпита за базово обучение по подводни диверсии за тюлени. Не издържах само изпита по плуване с десет секунди. Човекът, който ни изпитваше, ми каза:

— Трябва да се явиш пак.

Отговорих:

— Мамка му, след три-четири месеца, когато трябва пак да се явявам, ще бъда десет секунди по-бърз. Защо трябва пак да се явявам?

Той каза:

— Не, трябва пак да се явиш.

Аз отвърнах:

— Е, какво пък, вървете по дяволите. Аз не се нуждая от вас.

И така след това заминах във флотата.

Служих като помощник при оръжията на кораба „Ел Пасо“, където изкарах няколко месеца. Една нощ, докато стоях вахта, някъде след четири, отидох да събудя следващия. Той се казваше Колвин. Оттогава не съм го виждал, но му дължа много. Отидох при койката му и казах:

— Колвин, ставай.

Той започна да се дави и да кашля — беше голям и дебел, — след което се обърна и каза:

— Имаш ли цигара?

Загледах го и си казах: „Господи, аз трябва да се махна от този кораб.“

Затова отново се явих на изпит и този път направих всичко, за да издържа. Изкарах още една пълна година на кораба, след което отидох да се готвя за тюлен.

* * *

Учих в клас 98. Мисля, че започнахме към 130 души и завършихме 30. Точно 30.

Нямах представа какво ме чака, не бях подготвен. Изкарах си годината във флотата и преди да замина за базовото обучение по подводна диверсия, си взех отпуск от тридесет дни. Тогава тежах към деветдесет килограма и като плувах, не можех да ритна с крака и пет пъти, без да се задъхам. Ето защо, за да издържа обучението, просто не трябваше да се предавам.

Но дори и така, според мен не е възможно да си подготвен за базовото обучение по подводни диверсии за тюлени, нито за Адската седмица. Трябва просто да стиснеш зъби и да караш напред. Кое то за мен беше лесно, защото за да се мотивирам, трябваше само да погледна някой кораб. Знаех, че ако се откажа, ще се върна там, във флотата, с големия, дебел Колвин. Затова реших, че няма да се отказвам. Може да ме изритат, но сам няма да се махна.

* * *

Първата ми схватка беше в Гренада. Четирима души тръгнахме преди всички останали. Задачата ни беше да разузнаем летището в Салинас и да посрещнем парашутистите. Скоковете не минаха добре и даже загубихме хора, а самата разузнавателна мисия не се проведе. Проникнахме и ни забелязаха от патрулен катер. Дълга история.

Както и да е, след като всичко свърши, се оказа, че всички от моята лодка и от екипа били изпратени при радиостанцията или при къщата, или не знам къде и участвали в невероятни престрелки. А аз стоях готов да си тръгвам рано-рано, без да съм участвал в никакъв екшън. Всъщност чувствах се ненужен.

В Панама беше различно. Много неща се случиха и ние проведохме много мисии. Прекарахме тридесет дни в непрекъснати операции.

Панама изискваше всичко от мен, и то не както може да си помисли човек. Провеждахме невероятен брой нападения в търсене на Нориега. Когато той се появи в Папал Нунцио, ние все още атакувахме къщите на неговите лейтенанти, къщи на наркотрафиканти и други такива неща. В стаите, в които влизахме, почти винаги имаше хора и се изискваше много, за да не започнеш просто да стреляш. На няколко пъти много лесно можехме да гръмнем хора и да ни се размине. Щяха

да го отдадат на неизбежните опасности на войната. Всъщност, за да не стреляш, се изисква голяма дисциплина и умения.

Не ме разбирайте неправилно — бих застрелял всеки, когото трябва, за да успее мисията. Но не е необходимо човек просто да стреля и да убива всичко, което се движи. Това е лесният изход. За да свършиш работа без тези неща, се изискват повече умения, по-силна дисциплина.

Отчасти всичко се дължеше на опита. Ако в групата имаше мнозина млади, според мен убитите щяха да бъдат много повече. Но много отдавам на обучението в „Шестицата“, което шкиперът започна с нас от самото начало. Обучението никога не може да покаже как точно е в боя. По време на обучение по вас не стрелят, вие не можете да убивате други и затова не виждате как точно човек би реагирал на такова нещо. Но обучението ни беше възможно най-добро. Възможно най-близо до истината, до физическото и умствено натоварване.

Споменах вече, че баща ми е бил в армията през Втората световна война — в Нормандия и други такива места. Както казах, никога не говореше за тези неща и не разказваше много-много за войната. В Панама останахме и за Коледа и затова се обадох у дома по-късно.

Баща ми запита:

— Как беше?

Отговорих:

— Ами честно казано, татко, доста бързо се предавах.

Той отвърна само:

— Ха, точно като италианците.

* * *

Нямах кой знае какви очаквания от Групите. Военноморските сили бяха изход от гетото, а Групите — изход от редовните ВМС. Така гледах на нещата — като на възможност да направя нещо по-добро.

Но след като човек постои там, след като успее да влезе там, разбира, че е част от това семейство — невероятно семейство, което никой не може да му отнеме. Освен самият той. И той трябва да издържи до края.

Част от екипа — това става вашата визитка. Това сте вие. Ако застана пред Бог до райските врати и той каже:

— Какво правеше там долу?

Ще отговоря:

— Бях тюлен.

Човек казва тези думи с известна гордост. Тази гордост, която обвързва вас и другите и е уникална.

Всички ние имахме различен произход, различни личности, но това е без значение. Човек става изключително сплотен с другите. През първите две години, когато създавахме „Шестицата“, не си бяхме вкъщи 320 дни от общо 365. Всеки ден вършехме лайнната работа, хубавата работа и пиехме и се забавлявахме. Станахме братя.

Трябва да кажа, че пиенето винаги е било любимото ми оперативно занимание. Стрелбата беше на второ място. Но не упражнявах двете едновременно.

Никога не съм обичал нощното гмуркане с кислороден апарат и компас. Непрогледна тъмнина, човек следва компаса и се движи сляпо в кофти води и от плавниците му отскачат отблясъци светлина като гигантска мишена за онова, което е навън. Трудна работа. Изобщо не я харесвах.

Но най-лоши бяха скоковете от голяма височина в началото. Направо воняха. Нямахме подходящи ръкавици и нищо друго, но скачахме от десет хиляди метра. Горе е минус петдесет градуса. Когато стигнеш на земята и започнеш да се разтопяваш, не можеш да се движиш. Десетина души стоят, полузамръзнали и разревани като някакви момиченца. Някоя стара корейска баба би могла да ни очисти с дръжката на метлата. Тогава за първи път чух шкипера да казва:

— Не трябва да ти харесва, трябва просто да го направиш.

И до голяма степен нещата са точно такива. Когато е зле, просто продължаваш напред. Знаеш, че рано или късно ще има по бира и ще можеш да се смееш за това колко кофти е било. Но честно казано, не се смеехме много за първите си скокове от голяма височина. Независимо от количеството бира.

* * *

Има един вид мотивация — не може да се откажеш и да подведеш хората от екипа. Тази мотивация помага да издържиш базовото обучение.

Има и мотивация да успееш или да изпъкнеш. С годините човек я губи. Не иска да изпъква. Не иска да е жабок номер едно на света. Остава това за следващата порция млади.

Двамата с Фостър Грийн говорихме за това онзи ден. С него сме служили почти навсякъде. Когато бяхме в „ТЮЛЕН-Група 1“, си казвахме:

— Направят ли някаква специална група, искам да съм в нея.

По едно време се заговори за нова група. Всички заинтересовани трябваше да се запишат за разговор. Затова аз, Фостър, Дени Чокър, все момчета от взвод „Ехо“ в „ТЮЛЕН-Група 1“, се записахме.

Тогава за първи път срещнах Дик, на интервюто за „Шестицата“. Чувам бях разни неща — бил луд, щял да ни откъсне главите. Разбира се, тогава бяхме млади жабоци и слушахме какви ли не разкази за Виетнам от хора от Западното крайбрежие, които познаваха Дик. Но всъщност по онова време за мен нямаше голямо значение дали ще работя за него. Искан новата група. Едва след като влязох в нея, разбрах кой е той и каква роля има.

Дойде моят ред за разговор за „Шестицата“ и влязох. Дик седеше там — едър човек с брада. Доста внушителен. Не каза нищо, само си седеше. Норм Карли, заместникът, задаваше въпросите. Обикновените неща — защо мислиш, че е добре да те вземем и прочее. Стария само седеше. По едно време се обади:

— Кажи ми нещо.

Отговорих:

— Какво, сър?

— Каквото и да е, по дяволите! Кажи ми нещо!

По онова време обичах да залагам — всъщност още залагам — и казах:

— Според мен тази седмица човек спокойно може да заложи на „Рейдърс“ с шест точки, сър.

Той отвърна:

— Марш оттук!

Излязох и си мислех: „Да, със сигурност се оплесках.“

Докато се усетя обаче, получих заповед за групата. Или е заложил на „Рейдърс“ и е спечелил, или просто интервюто беше достатъчно.

* * *

Фантастичен командир беше. Когато излязоха книгите, хората започнаха да ме питат:

— Ти познаваш Марчинко?

Отговарях:

— Да, познавам го.

И винаги добавях:

— Той беше най-добрият ми командир.

Невероятни времена бяха. Нещата се случваха бързо, а и той имаше график за подготовка на групата. Антитерористичната мисия беше съвсем ново нещо. А той бе просто невероятен, надарен водач. Много лесно можеше да мотивира другите — истински Винс Ломбарди^[4].

Възлагаше задача, но не се занимаваше с микромениджмънт. Очакваше успех. Не ти казваше непременно как трябва да го направиш. Просто ти казваше какво да направиш. Толкова. Ориентиран беше към резултатите.

Другото — знаеш, че е там. Зад теб, каквото и да стане, дори ако нещата се осерат докрай. Винаги стоеше там, с момчетата.

Точно след като се сформира „Шестицата“, когато все още бях старшина трети клас, се сбих с един офицер от Военновъздушните сили и в крайна сметка оня загуби едното си око. Срещу мен отправиха всевъзможни обвинения — граждански, военни. Шкиперът изслуша обясненията ми, изправи ме пред мачтата и ме обяви за невинен. След това комодорът го обвини, че се опитва да потули всичко, и шкиперът ме закара при комодора.

За него щеше да е по-лесно да ме изостави. Щеше да е по-добре от политическа гледна точка. Опитвах да го удрия, като се възползвах от този инцидент. Но Стария каза:

— Виж какво, не е задължително да търпиш всичко това. Може да се размърдиш много, но за командването е по-добре, ако не го

сториш. Нека изчакаме, за да видим какво ще стане.

Дори отиде да разговаря с онзи в болницата в Бетесда, за да го разубеди да не повдига обвинения. Върна се и ме извика в канцеларията си. Попитах:

— Как мина?

Той отговори:

— Ами ето какво ще направим. Ще му извадим и другото око и ще му купим куче.

Ето колко се застъпваше за хората си.

През цялото време можеше да ми каже: „Пурди, изоставяме те.“ Не беше длъжен да се застъпва така за мен. Аз бях само едно младо хлапе, едно нищо. Пушечно месо. Дори не бях работил много за него. Но той не ме остави. А такъв жест не се забравя. И досега бих направил всичко за него.

Такава лоялност съществуваше в цялата група. Всеки екип се състоеше от тридесет-четиридесет души и старшината на екипа беше Бог. Боб Шамбъргър беше нашият командир, движещата сила. Той беше като баща. Загина в Гренада. Тогава се разделяхме на екипажи на лодки, като старшите водеха. Младоците наричахме впрегатни кучета. Всеки можеше да ги сдъвче. Но бяхме невероятно семейство. Все още момчетата от „Шестицата“ са ми най-добрите приятели. Най-близките приятели. Буквално всичко знаем един за друг, от най-големите си страхове до най-големите желания. И дявол да го вземе, всички ние още се търпим.

* * *

Сега съм независим инструктор по същите неща, които правехме като тюлени. Имам клиенти от частни фирми и от правителството. Тънка работа — хората, за които работя, не искат това да се разгласява.

Върша онова, което ми харесва, а и парите са добри. Мога да пътувам. Вероятно ще продължа така още четири-пет години. В крайна сметка иска ми се да се храня от покер. Трябва да спестя малко пари и да измисля как да се озова в Невада. Ще живея така, докато сметна, че онова, което предлагам, е все още валидно и информацията ми не е остаряла.

Липсва ми ежедневието и закачките. Всеки ден имаше нови вицове, не трябваше непрекъснато да внимаваш да не обидиш някого. Липсват ми мисиите, помпането при подготовките за тях. И достъпът до оборудване — самолети за скачане, патрони за стреляне и всичко друго. Станеш ли цивилен, трябва да си плащаш.

* * *

Сегашната обстановка би била страхотна за Групите. Обкръжението е наситено с цели. Защо не беше така през 1980 г., когато се сформира нашата група? Много по-добре можехме да вършим нещата, защото няхаме йерархична бюрокрация, която да ни забавя и спира.

Групите сега са се оцветили в зелено — контролира ги сухопътната армия. Командват се от армейското оперативно командване или от съвместното оперативно командване, което е друго наименование за сухопътната армия. Затова стане ли нещо, вече не е както навремето, когато командирът на флотата разполагаше с взвод тюлени, които можеше да изпраща където реши. Тогава дори съвместното командване беше по-малко и по-бързо. Сега дори редовните екипи срещат трудности да излязат и да свършат някаква работа.

Групите стават все по-големи и по-тромави. Организацията им е както всички останали — разрастват се и губят скорост и гъвкавост. Не са както преди, повече хора ги наблюдават, харчат се повече пари и просто не могат да се движат както тогава.

Променило се е и водачеството. Според мен, ако Дик все още беше там, щеше да покаже нещо много различно. Веднъж преди години очерта бъдещето на Групите. Невероятно беше. Адски добър план. Очевидно, след като се махна, това не се случи. Но пък стилът му на водач би имал голямо значение. Не се боеше да ритне системата. Не се притесняваше за званието си. Не всички офицери се притесняват за чина си. В Групите има много добри офицери. Но сега в Групите има и адмиралите и очевидно някои хора си мислят точно за това: „Ако не сбъркам някъде, ще ме повишат.“ Да, но единственият сигурен

начин да не сбъркаш е да не правиш нищо. Но не така трябва да бъдат командвани Групите.

* * *

Според мен за нещата, на които обучава Дик, има голям пазар. Всеки би могъл да се възползва, да се научи да разчита на другите и да накара другите да разчитат на него. Да насочи вниманието си повече към мисията, а не към себе си — такава е и старата поговорка, когато започваш базовото обучение по подводни диверсии: „В Групите няма «Аз».“

В работата си постоянно използвам нещата, които съм научил от Дик. Трябва да мотивирам хората, да втъпявам работа в екип. А от Дик научих много — оставяй хората да си вършат работата, води отпред и други.

Но най-добре помня неговото чувство за хумор. Колкото и лошо да станеше, колкото и да се осереше всичко, винаги намираше смешната страна. Черен хумор, но и от него има нужда. Аз постоянно използвам и това в курсовете, които обучавам.

Има някои хора, за които по всяко време през живота, независимо как се развива той, се усмихваш само като чуеш името им. За мен такъв е шкиперът. Винаги ме кара да се смея.

[1] Хаймън Рикоувър (1900–1986). Американски адмирал от полски произход, основна фигура при създаването на ядрените подводници на САЩ. — Б.пр. ↑

[2] Езикът, който се говори във Филипините. — Б.пр. ↑

[3] Офицерско звание между старшина и младши лейтенант. — Б.пр. ↑

[4] Винсент Томас Ломбарди (1913–1970), американски треньор по футбол, завоювал с отбора „Грийн Бей Пакърс“ шест национални титли и пет шампионата между 1961 и 1968 г. — Б.пр. ↑

СТИВЪН САЙГЪЛ

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО ДЖУ ИНДИАНЕЦА

Когато започна работа при мен, Стив беше от онези чистички съвсем американски момченца — от горе до долу мамино синче. (Погрижихме се за това.) Той беше роден атлет, отворен и винаги в добро разположение на духа. Нищо не можеше да го притесни и правеше откачените тюленски каскади с лекота. Когато погледнеш хора като него, си казваш: „Искам този да е наоколо по-често.“

Като прочетете написаното от Стив, ще видите, че и той е като много други — разцъфнал късно. Мотаел се е известно време, защото е имал нужда от малко физически предизвикателства, преди да реши кое е важно за него. Неговият опит, както и опитът на много от останалите момчета, потвърждават нещо, в което винаги съм вярвал. Според мен е прекрасно човек да изкара малко време в армията, преди да иде в колеж. Пътуването из страната и по света, срещите с различни ситуации и различни хора, работата в екип и дисциплината — всичко това помага за разширяване на мирогледа. Човек опознава себе си, научава кое му пасва и кога би изял цял метър лайно само за да е по-далеч от друго нещо. Това ме връща към дните, когато работех в ресторанта на Гъси до колежа „Рутгърс“. (Тъпият редактор иска от мен да изтъкна, че сега е Университет „Рутгърс“. Дребнаво копеле.) Виждах студентите „ветерани“ — концентрирани, мотивирани, с ясни планове и цел. Имаше и „жокеи“ — прекарваха си добре, но всъщност си пропиляваха живота. Надявам се, че са си стегнали задниците, точно както направи Стив.

Стиви пристигна с вяра в екипа — винаги се включваше и насилваше, за да постигне целите на екипа така, сякаш изпълнява личните си. Екипът винаги стоеше на първо място. А и Стиви беше човек за напечени ситуации — упорит, но можеше да се прави и на клоун. Ако темпото се забавеше, човек можеше да разчита на Стив да разбие настаналото спокойствие. Правеше най-тъпите каскади на

летните лагери просто за да ни размива — слагаше къси чаршафи по леглата, „зареждаше“ оборудването на другите и ги будалкаше при всеки удобен случай. Но никога не премина чертата на гадността и затова останалите винаги се смееха заедно с него.

Трябва да кажа, че проявявах донякъде бащински интерес към кариерата на Стив. Знаех, че от него ще излезе добър офицер, и се забавлявах да купувам бира и да го убеждавам, че може да извърши промените, които иска, ако стане офицер. Премислял бях същите неща дълги години. Като сроднослужещ имах единствената върховна цел да стана старшина. Така по онова време виждах върха. След това установих, че системата работи срещу старшините. Нямаше значение колко опитни или обиграни са. Старшините трябваше да бъдат брутално твърди или гъвкави като змии, или и двете, за да могат да наложат идеите си. Истинската промяна трябваше да произлезе от офицерите. Това е реалността.

Друга реалност — всяка оперативна организация трябва да има един квалифициран специалист по планирането и функционирането. Виждам съм офицери с минимален полеви опит да изготвят или одобряват оперативни планове, които със същия успех би изготвил Мики Маус — толкова далеч бяха от реалността. (Твърде често се случва при големите съвместни учения, когато плановете се изготвят от временно наети хора — това е една от любимите мерки за намаляване на бюджета според настоящата администрация.) И най-долупоставеният, най-зелен и най-пиклив оператор би могъл да хвърли един поглед върху плана и да види, че няма никаква възможност да се премине от Точка А до Точка Б по определения терен в района на учението. Няма проблем — специалистът по планове просто налага своето и свързва Точка А с Точка Б с помощта на Събитие З. Резултат? Ами бойците не получаваха реално обучение, освен ако чистата и безсмислена мизерия се брои за такова. Командно-контролната клика винаги подхождаше селективно към резултатите от тези учения. В края на краищата винаги побеждавахме!

Абсолютно силно бях решен, че такова нещо няма да стане в командваната от мен група. Знаех, че трябва да намеря офицери-оператори, които истински да обичат оперативната работа и са запознати с нея до мозъка на костите, като съчетават тази запознатост с умения за анализиране и изготвяне на планове, за да

претворят познанията си в организиране на работата. Стив започна като работно куче на шейна и си проправи път нагоре по командната верига; знаеше какво се изисква за добро обучение, какви условия са необходими, за да могат бойците да работят максимално и как всичко това може да се направи по най-професионален начин. Много неща може да се кажат тук за израза „да ги отгледаш като свои деца“.

Знам, че Стив ще бъде основен фактор за завземането на нови пазари от работодателя си. „Фаунтин Пауърбоутс“ проектират скоростни лодки за състезания, а сега и за специални операции за армията и полицията. Знам, че докато е зает да разширява достъпа до пазари тук и зад граница, Стив ще прави необходимото неговата мрежа от стрелци да получава всичката подкрепа, на която е способен — още един пример за непрекъсната работа в екип.

ИМЕ: Стивън Брайън Сайгъл

РОДЕН: 6 септември 1951 г.

ГРАД: Тулса, Оклахома

ВОЕННА КАРИЕРА: „ТЮЛЕН-Група 2“; Офицерска школа; „Групи за подводни диверсии 22“; „ТЮЛЕН-Група 6“; Военноморска школа за следдипломно обучение; „ТЮЛЕН-Група 6“; „ТЮЛЕН-Група 4“; Звено на ВМС за специални бойни действия 8; Специално лодъчно звено 26; Командване за специални операции

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: Подполковник

СПЕЦИАЛНОСТ: Оръжейник, подводни операции

ПОНАСТОЯЩЕМ: Директор на отдел „Отбранителни операции“ на фирма „Фаунтин Пауърбоутс“

Операциите, обучението — всичко това ми се струваше като някакво хоби. Когато се уволних, жена ми ме попита:

— Какво ще ти бъде хобито сега?

Хората плащат големи суми, за да правят нещата, които за нас бяха рутина.

* * *

Баща ми беше юрист, откакто се помня. Благодарение на работата си беше развил доста логично мислене — за него нещата са тук или ги няма, или са бели или черни, макар че сега, когато е на седемдесет и три години, се е поразмекнал. Но когато растях, не печелех много от споровете си с него.

Неотдавна открих, че когато растях, баща ми се беше надявал, че ще стана юрист и ще започна работа заедно с него. Сигурен съм, че това е една от причините той да не се зарадва на заминаването ми във ВМС. Но знам, че се гордее с постиженията ми, а то за мен значи много.

* * *

Баща ми е от голямо семейство — единадесет братя и сестри. Неговият баща не бил застъпник за висшето образование. По време на Втората световна война баща ми служил във Военновъздушните сили и там могъл да обмисли идеята за колеж. Прослужил си времето и записал право в университета в Тулса.

Никога не съм бил отличен ученик. Изкарвах предимно четворки и петици, с по някоя тройка. Училището беше нещото, което човек трябваше да изтърпи, за да може да спортува.

Получих четиригодишна растяща стипендия като футболист към университета на щата Мисури. Според баща ми това беше прекрасна идея, подарък само за да ида да уча и да се махна от Оклахома. Аз имах противоположно мнение. Не бях достатъчно зрял, за да приема отговорността и след около година и половина щях да изхвъркна от колежа. Имаше сериозна вероятност да ме вземат в армията и знаех, че трябва да направя нещо преди този момент. Ходех на обучение, но някак си все не идвах навреме и винаги с неподходяща униформа и затова реших, че армията не е за мен. Тогава насочих поглед към Военноморските сили.

Винаги са ме привличали хората, приятелите на семейството и други, които са служили или все още са на активна служба във въоръжените сили. Разказите им, авантурата, пътуването — всичко това винаги ме е привличало. Но всичко си дойде на място при един престой вкъщи, когато разговарях с най-добрия си приятел от

гимназията. Той заминал във ВМС веднага след училище и ми разказваше всякакви неща за групите за подводни диверсии — хора, които, изглежда, обикалят света във водолазни костюми и работят по подводници. Това ми се стори много интересно. Предложи ми нещо, което не осъзнавах, че търся, пък и в подходящ момент. Помислих малко и отидох при вербовчика на ВМС, за да получа повече информация.

Баща ми не се зарадва. Според него аз захвърлях дадения ми подарък. Пропилявах една възможност. Отначало дори не искаше да иде с мен до бюрото за вербуване.

Затова отидох сам и казах какво искам.

— Искам да се запиша във Военноморските сили и да вляза в Група за подводни диверсии.

Човекът отговори:

— Дадено, млади човече. Няма проблем. Веднага ще те запишем.

Баща ми дойде с мен на следващото посещение и поговори с него. Но и двамата не знаехме доста неща, за да разберем, че всъщност онзи искаше да каже: „Разбира се, приятел — ти, както всеки друг във ВМС, ще имаш възможност да се запишеш доброволно за Групите за подводни диверсии. Можеш да участваш в подборната програма. Но ако се провалиш по някой от критериите за подбор, заминаваш във флотата.“

Никога не бях мислил за подобно нещо; то не влизаше в програмата ми и нямаше да се случи на мен. И не ми се случи. Разбира се, можеше да ми се случи. Можеше да има нещо във физиката ми или някаква медицинска причина, или нещо в изпитанията, което да блокира кандидатурата ми. Но както казах, не стана така.

* * *

Не помня някога да съм чувствал изкушение да се махна от базовото обучение по подводни диверсии. Обичах физическите натоварвания при тях. Те бяха едно от нещата, които ме привлякоха. Сигурен съм, че сте имали някакви изживявания в живота си, за които сте си казвали: „Това ме влече истински.“ Така беше и за мен. Обучението е много, много ориентирано към физически натоварвания

и е едно от нещата, които много харесвах. Трудно беше — имаше толкова болка и всевъзможни причини тялото ти да говори: „Трябва да спреш тези неща. Неразумно е.“ Но пък имаше адреналин и работа в екип, присъствие на други хора, които вършеха същото — не помня някога да съм си казвал и да съм си помислял, че ми стига и ще се махна.

Екипите са съставени от различни хора. Ще се изненадате да разберете кои издържат базовото обучение. Няма нищо общо с това дали сте вдигач на тежести от световна класа или пък атлет в колежа. Тези неща помагат, но там човек е изцяло извън средата си. Не тича по пистата или по пресечен терен, а по плажа, в дълбокия пясък и по дюните. Най-дългите бягания са между осемнадесет до двадесет и три мили, като се бяга с бойни обувки и дълъг панталон. Обикновено вие и екипът от вашата лодка носите на главите си гумена лодка или телеграфен стълб на рамене. Пускат ви по различни терени, за да видят как действате в екип — как правите така, че да успеете; как импровизирате; как комуникирате с другите.

Идват момчета с телосложението на паяк, съвсем слаби и изглеждащи така, сякаш не могат да направят и десет лицеви опори, но може да минат през базовото обучение много по-лесно от някой, който сякаш може да прави лицеви опори цял ден или да тича чак до залеза на слънцето. Защото много от последните излизат от своята зона на комфорт — без маратонки или без вече да могат да спрат за почивка. Или пък плуват в студена вода без водолазен костюм, защото трябва да си го заслужиш. Става неприятно. Плуваш толкова много, че ако си с плавници, глезените ти блокират и не можеш да стоиш прав, като стигнеш плажа. Но те искат да тичаш и да направиш още петдесет лицеви опори, а след това да започнеш новия цикъл. Не им се слуша за глезена ти. Искат да видят имаш ли сърце. Искат да видят как се справяш.

Това е хубавото. Това е връзката, която сплотява всеки в екипа, всеки, преминал обучението от първия път през 1943 г. досега.

* * *

По време на базовото обучение няма самотници, единици. Човек завършва в клас. Не познавам никой, който да каже: „Да, завърших през тази и тази година, но не знам какво стана с останалите петнадесет души.“ Групата е много близка, сплотена, защото се работи много усилено заедно. Ако има някаква слабост, човек ускорява заради другите. Вие и екипът имате гумена лодка, която става неразделна част от живота ви. Носите я навсякъде, носите я на глава. Е, не всички са еднакво високи. Има ниски и високи хора в групата и много скоро по-високите почват да носят тежестта. Затова пък по-ниските компенсират с друго. Човек търси силните и слабите страни на останалите и сформира група, която като цяло е силна.

Това е истината за тюленските групи. Много сплотени са, застъпват се силно за единството, всеки има своите страхове или слабости, но колкото повече се работи заедно, толкова повече групата се сплотява.

* * *

Бойните ситуации по принцип са много хаотични и ние изразходваме много усилия в подготовката за тях. Опитът ми от бойни ситуации е предимно от осемте години в „ТЮЛЕН-Група 6“. Повечето от мисиите не бяха рекламирани — или поне не успешните мисии. Неуспешните се разгласяваха — някой трябваше да поеме вината или пък се случваше мисиите да станат прекалено големи, несъразмерни и да привлекат медиите.

Но каквато и да е мисията, се готвехме чрез обучение. Прекарвахме необичайно много време в обучение за високопрецизни умения, а някои от тях се забравят доста бързо. Добиването на тези умения започва още с базовото обучение по подводни диверсии за тюлени, където се полагат основите на уменията за планиране и изпълнение.

Вдигне ли се балонът, не остава друга опора освен това обучение. *[Ако този оперативен термин е новост за вас, то когато балонът се вдигне, задачата е започнала и няма връщане назад.]* Работили сте в голяма близост с хората си. Не само разбирате своята роля и задължения, но и техните и какво правят, дори и без да ги

виждате или да говорите с тях. Това точно ви измъква в бойните ситуации. Може да репетирате колкото си искате, да правите многоситуационни планове, но винаги ще има хаос. Обучението и подготовката ви са онова, което ще ви измъкне. Трябва да можете да реагирате на дадена ситуация, без да отделяте много време за размисъл. Може би сте под обстрел и придвижвате хора. Или пък трябва да местите множество материали по вода или по въздуха, като те трябва да се срещнат в определено време и място. Гарантирано е, че ще се случи нещо неочаквано.

Това е и акцентът сред силите за специални операции, това е високият приоритет на обучение и това ви позволява да победите в повечето ситуации. Изисква се необичайно много работа за изграждане на умения, защото ви е нужно предимство. Ако го загубите, ще се случи нещо неочаквано и катастрофално и именно то ще определи развоя на ситуацията.

* * *

Като гледам назад, виждам, че сигурно пет-шест души са повлияли силно посоката на съдбата ми. Някъде по пътя са забелязали нещо в мен, което си е струвало усилието. Дик определено е един от тези хора.

За първи път срещнах Марчинко рано през 70-те, когато се връщаше от другата страна на океана, след престой в Камбоджа, струва ми се. Аз бях помощник-боцман трети клас, старшина, когато той се яви в „ТЮЛЕН-Група 2“ и пое командването като старши лейтенант.

О, имаше репутация и още как. Аз не знаех много за него по онова време. Бях нов, с една-две години служба в Групите. За първи път ми сменяха командира и ми беше интересно как става смяната на властта. Хората, познавали Дик през 60-те години, бяха много развълнувани от завръщането му при тюлените.

Аз всъщност не го опознах никак; знаех само, че ми е командир, докато не реших, че съм готов да се махам. Тогава той се намеси.

Всъщност стана така, че бях ходил на няколко задгранични задачи и ми омръзна непрекъснатото преобучение на офицери.

Прекарвате сума ти време с тях при подготовката и при усвояването на основите на работата в тюленските взводове и накрая заминавате за изпълнение на задачата. Прекарвате около година заедно, работите с тях, ходите с тях на задачи, а после, когато се срещнете отново, те са ваши командващи офицери. Но в крайна сметка оперативното им време е много ограничено. Тези примадони се връщат с мисълта, че са били Мистър Оператор цял живот и на мен ми беше писнало от таква мислене. Омръзнало ми беше да почиствам след тях.

Именно това преля чашата. Помня го така ясно, сякаш се е случило миналата седмица.

Във всички военноморски поделения се провежда така нареченият полеви ден, който обикновено представлява доста сериозно почистване. През един такъв ден ме пратиха в офицерската съблекалня. Влязох и гледам — само боклуци. Имах чувството, че е гръмнала бомба и е разхвърляла дрехите. И каква разлика от нашата съблекалня — при нас всичко беше надписано, сгънато, подредено в чанта и готово за път. Имахме известна организация, известна гордост. А не като тези боклуци. Ето така ги чувствах.

Е, седя сред тази бъркотия и гледам през прозореца, където виждам трима младши офицери с ръце в джобовете, застанали, без да правят нищо. Чух ги да си говорят:

— Няма ли онези да се забързат малко, да изчистят, та да си вървим.

Помислих си, че съм дотук. Не мога повече да им чистя на тези.

Та по онова време мислех да се махам, за да се върна в училище. Просто ми се струваше, че така трябва да постъпя. Започнах да разправям какво ми се иска и именно тогава Марчинко ме дръпна настрана и каза:

— Ето ти няколко други варианта.

Той самият също е бивш мустанг. Това е бивш срочнослужещ, издигнал се през званията и станал свръхсрочнослужещ, а не просто колежанче, преминало през офицерската школа или академията.

И така, Марчинко ми каза:

— Ела и нека ти покажа какви други възможности има.

Предложи ми да изляза за шест месеца от оперативния взвод и да ходя на вечерно училище. Накрая на шестте месеца щях да преценя дали, първо, оценките ми позволяваха да се върна в училище и, второ,

дали истински съм го искал. При положителен резултат можех да помисля за две програми. Или, в противен случай, можех да се върна в оперативен взвод и щях да знам, без да съм се махал и да съм се мятал натам-насам и след това да съм опитвал да се върна, което в онези години се случваше често.

За този разговор Дик не ме викна в канцеларията си. Когато човек седнеше с него, обикновено беше в някой бар. Той преценяваше — ето човек, в когото си струва да се вложат малко усилия и време, или пък май трябва да го изритаме и да продължаваме напред.

Имах срок за проби и грешки и възможност да докажа на себе си, че наистина ми се иска да се върна в училище, и желях да се отнеса към тази възможност отговорно. Пък и тогава за първи път се замислих за офицерско звание. Дотогава идеята не беше ми минавала през ума, защото няха много високо мнение за офицерите. Той каза:

— Ако наистина ти се иска такова нещо, има програми за офицери, има начини да се квалифицираш за тях и ето какво ще направим.

* * *

Записах се във ВМС, за да видя света, да изживея приключения и до последните няколко години беше точно така. Всъщност нещата ескалираха доста. Когато бяхме част от организацията, разработваща „ТЮЛЕН-Група 6“, бяхме най-натоварени. Отсъствах по триста дни в годината и ми беше приятно. Всичко беше ново, специално, ако се съди по начина на финансиране и на издаване на разрешения да вършим онова, което вършехме. Вероятно такова нещо няма да се случи скоро.

Нямаше правила. Ние ги разработвахме в движение, независимо дали ставаше дума за тактика, оперативна сигурност или нещо друго. Нямаше кой да ни казва дали грешим, а и ние няхахме време да седнем и да чакаме нечие мнение. Просто вървахме напред. В много случаи това ни даваше голяма преднина.

Това са някои от нещата „за“. „Против“ — е, нямаше време да се връщаме и да гасим запалените от нас пожари. Оставяхме доста тлеещи огньове. Някои от тях доведоха до разследвания по-късно.

Хората, които мразеха наистина силно нашите действия, се връщаха по-късно и използваха всичко онова като оръжие срещу Дик, когато опитваха да го погребат.

Навярно сме можели и сме щели да направим нещата по друг начин, но никой не ни оставяше време за това. Сформирахме групата; казаха ни да се оборудваме; и само след девет седмици изпълнихме първата си реална мисия.

Групата ни се изгради през тези първи три-четири години. Това бяха години на бързи ходове и с висока скорост. Имахме възможност да вършим нещата, заради които хората се записват в тюленските групи. Неща, които хората, записващи се сега в „ТЮЛЕН-Група 6“, виждат и казват: „Ето в такова нещо искам да участвам.“

* * *

Определено обичах скоковете. Вършихме многобройни уникални неща и аз натрупах доста голям брой скокове. Винаги ме е тласкал адреналинът. Тръгнахме в пет часа сутринта, слушахме инструкциите по безопасност, намяхахме парашутите и кръжахме в самолет над Сейнт Питърсбърг на изгрев-слънце. Вдигахме се на тридесетина километра. Оттам се пада към земята с ревящи 150–300 километра в час. Страхотно събуждане. Супер. Човек скача с много други и може да лети с някого, да се хване за него, а после да се смее за това кой се е оплескал. Приземяваш се и си пълен с енергия. И тогава отиваш на работа. Винаги е забавно да го прави човек.

В началото на осемдесетте години, в „Шестицата“, можахме да въведем нов, плосък парашут. Сега всички го използват. По онова време беше уникален и се използваше само от хора, които участват в спортни екипи. Е, ние ги взехме и всички ги използваха. Трябваше да се научим да летим на тях. Те са направени за скорост в посока напред и са високо маневрени. Много нови неща направихме с тези парашути включително скокове от много големи височини и с много ранно отваряне с пресичане на големи територии. Летяхме заедно като екип и се учехме да жонглираме с теглото си така, че всички да са заедно — и големите, и малките. По онова време всичко това беше новост.

За мен една от най-любимите ми оперативни задачи е стрелбата. Там не може да допускаш грешки. Може да имаш лош ден и да застреляш някого, защото се работи непрекъснато в голяма близост. Работи се много, много отблизо е партньор в стрелбата и/или екип и всички имат строго определени позиции, но се стреляше на живо. Нямахме кой знае колко сухи тренировки. Едно подхлъзване, едно „Трябваше да се обърна наляво, трябваше да стоя вдясно“, и може да причиниш на някого много страдания. Не може да губиш човек от екипа си по време на обучение. През първата година имахме не повече от деветдесет души в цялата група, а сигурно стреляхме повече, отколкото Военноморската пехота за цяла година. От това се нуждаехме, за да вдигнем уменията си на необходимото ниво. Не става просто като изстреляш петдесет патрона и си тръгнеш за дома. Необходима е стрелба, стрелба, стрелба и пак стрелба.

* * *

Не знам как човек мотивира себе си в някои случаи. Не знам дали не е от глупост или инат. Понякога трябва да знаеш кога да се откажеш.

Най-мизерно се чувствах в една група, доставяна от лодка. Ако управляваш лодката, си зает. Концентриран си върху тази задача и толкова. Но ако просто седиш в нея с часове и часове, и часове, без да правиш нищо, може доста силно да измръзнеш в студената вода. А на това пътуване трябваше да ида там и да остана седем часа. Трябваше да имам водолазен костюм, заявили го бяха, но го нямаше все още. Затова ми дадоха тънък костюм и ми казаха:

— Ще се спускаш само на десет метра, така че няма проблем.

Прекарах цялото време в студена вода, стегнат в костюма и температурата на тялото ми спадна много. Неприятно. През цялото време си казвах: „Е, просто тази нощ ми е кофти. И преди съм мръзнал.“

После, след всичко, когато се възстановяваш два-три дни, се оказваш обезводнен и страдаш от всичко останало, свързано с преохлаждането. Тогава разбираш, че вероятно е трябвало да поискаш да те измъкнат от тази подводница по-рано. Какво пък, спускането е

било за учение, нищо критично важно. Като си помисля сега, си казвам, че е можело и да изляза. Но не, трябваше да изпълня мисията.

Това е най-неприятното учение, за което си спомням. Останалото — може и да е било мизерно и изтощаващо, но човек е заедно с други, които също се чувстват мизерно и са уморени. Именно в този момент изключваме деветдесет процента от егото си.

* * *

Силно съм убеден, че водачите трябва да извоюват доверие и уважение. Много хора, които идват при Тюлените, смятат, че званието им трябва да свърши работа. То е там само за протокола според мен. Не ме интересува колко старши е човек — ако не е стоял до мен, потен, но полагащ усилия, доверието ми към него като стрелец или съставител на планове, или пък човек, на когото може да се разчита в окопите, е под въпрос.

Израстването в екипите и работата с равни на вас дава възможност всеки да разбере силните и слабите ви страни. Разбират как вземаш решения и знаят, че ще вземеш най-подходящото решение за мисията, да ги защитиш, да направиш всичко, за да нанесеш максимално много щети на противника. Ето къде човек събира всичко в едно.

През втория си престой в „ТЮЛЕН-Група 6“ бях оперативен офицер за три години. Отговарях за всичко ежедневно по целия свят. Работех с момчетата, отивах на задачи с тях, грижех се за тях, когато се върнех във Вирджиния, а те оставаха на другия край на света. Но най-важното е, че съберем ли се да решаваме проблем, аз отговарях за общата координация и планиране и за всички усилия, които проверяваше командващият офицер. Той казваше какво трябва да се прави през цялото време, но разчиташе, че оперативният му заместник ще знае всеки детайл.

Най-трудното в подобна ситуация, пък и във всяка ситуация, е да върнеш момчетата в собствения им коловоз, ако се чуят лоши новини за другите групи. Необходимо е отново да караш всички да се концентрират, да преодолеят временното прекъсване. Хората си мислят: „Какво ли му се е случило? Дали не сме го загубили или

просто няма възможност да се обади?“ Трябва да можете да им върнете концентрацията — възможно е да загубите още хора, защото са разконцентрирани. Ето къде се проявяват водаческите умения. Аз вярвам истински, че разликата се състои в уважението, което си спечелва човек. Командирът не идва в групата, за да се бие по гърдите и да показва на всички, че сега той командва. Човек трябва да се доказва в известен смисъл.

Момчетата разбират това, уважават го и реагират съответно. Това е едно от нещата, с които се ползваше Дик — уважението на хората си. Той даваше права на своите ръководители на групи и на хората на отговорни позиции. А те не винаги бяха най-старши. Възможно беше най-подходящ за работата да е някой много свестен, опитен оператор от старшинския състав, а дори и някой младши срочнослужещ.

Това се опитвах да правя постоянно, да внушавам тази идея на новите офицери в групата. Вземах младшите офицери и ги поставях под подчинението на някой сержант за известно време. Казвах:

— Ще правите каквото ви каже този човек. Не ме интересува дали ще чистите оръжие или лодки, или ще подреждате въжетата. Не ме интересува. Ако имате проблем, обадете ми се.

И ако офицерът имаше проблем с това, си имаше проблем с мен и заедно разглеждахме много внимателно възгледите му за неговия принос за групата.

В повечето случаи се получаваше много добре. В повечето случаи офицерите идваха, за да ми кажат колко много са научили. А научаваха, защото можеха да се смирят и да се поучат от някой, бил там преди тях. Може би този някой няма тяхното образование или външен вид, не говори така лъскаво, но стигнеше ли се до оперативна тактика, той беше учителят, а офицерът — ученикът. И така трябваше да бъде. Така работехме в тюлените. Най-добрият за дадената работа имаше сила и всеки трябваше да се нареди където трябва, за да помага на тази сила. Никакви гласувания или други такива. Но стигнеше ли се до тактически решения, всеки имаше възможност да участва и да даде своя принос. Обаче от момента, в който да кажем: „Добре, така ще го направим“, всички заемаха позиции и го правехме.

* * *

Единственият начин да преодолееш страха... е да го направиш. При последния си скок с парашут коремът ми се свиваше както всеки път, но когато напуснах самолета, така се бях концентрирал върху онова, което щяхме да правим, че самото напускане беше изместено много назад.

Някои от тези неща са винаги с нас. Във водата си и знаеш, че може да ти се завие свят; да загубиш представа за горе и долу; за това, че си с дихателен апарат, който не пуска мехурчета; че си във води с ниска или нулева видимост; че има неща, за които може да се закачиш, и всякакви други. Мислиш за тези неща, но в един момент се връщаш на работата си, като се уповаваш на своето оборудване, обучение и квалификация. Необходимо е да знаеш, че си обучен възможно най-добре. Имаш най-доброто оборудване и работиш с най-подходящите хора и затова се уповаваш на тях и продължаваш напред. Разколебаеш ли се, може да причиниш щети на себе си и на всички други. Може да анализираш нещо толкова, че да стигнеш до момента, в който да се откажеш.

Виждал съм хора в деловите среди, които попадат в същата ситуация. Това може и да не е страшно за живота, но те просто не могат да се представят на когото трябва или да направят сделката, или да вземат решение. Те се заключват в кутия и не си позволяват да излязат. Допускам съм това да се случи и с мен. Казвам си: „Това е глупаво. Вършил съм далеч по-опасни неща. Най-много да ми откажат.“ Но човек пак се колебае. Трябва да отстъпи назад и да си каже: „Защо го правя?“, да преоцени нещата и да тръгне напред. След това всичко става втора природа. Никой няма да загине. Може никога вече да не срещнете този човек, той няма влияние над семейството ви или над духовния ви живот и въпреки това нещо ви кара да се колебаете преди разговора с него. Това е смешно.

Много от нещата, пред които съм поставян през кариерата си с тюлените, ми помагат да не губя концентрация в деловия свят. Те ми дават сила, агресивност, която не се среща често в света на цивилните. Намирам, че хората обичат да има някой, на когото да кажат: „Искам да установиш това, да изпълниш онова“, и после изобщо да не се занимават с него. Ето защо много хора трябва да бъдат водени през точка А, точка Б, точка В. Пък и не само през точка А, ами и през А1, А2 и така нататък, докато стигнат до точка Б.

Аз съм новобранец. Едва от четири месеца съм в деловите среди, но вече забелязвам определени слабости у хората, които са живели в този свят адски много повече. Те изминават определено разстояние напред, след което спират и чакат указания. За мен това е страхотна възможност. Аз ще ги надмина доста бързо. И те винаги ще се ограничават, защото сами си го налагат. Не знам защо. Непрекъснато ме изненадва.

* * *

Да работиш за „Фунтин Пауърбуотс“ е забавно. Забавно, защото е новост. Нещо като „ТЮЛЕНИ-Група 6“ отново. Дадох ми възможност да направя онова, което наричаме отдел за отбранителни операции, и хоризонтите са безгранични. Границите са в самия мен. Аз имам много силен финансов гръб, много способен производствен отдел и работя с двама души, чието име е признато както в САЩ, така и зад граница. Това съчетание на нещата ми позволява да изляза и да тичам. И точно това правя сега.

Черпя сили от наученото във Военноморските сили, особено при последното си назначение. Поради дипломата за висше образование ВМС ми изпратиха информация с въпроса дали се интересувам от тази област, от работа в Командването за специални операции на САЩ. Разбрах, че това би било добро място да науча бизнеса на нивото, на което стават нещата. Стигне ли се до това, може да имате най-добрите оператори на света, най-добрите намерения и най-агресивните хора, но ако нямате ресурсите, няма да направите нищо.

Така се озовах на пост с пряко влияние върху договорите и парите за закупуване и разработване на оборудване за полева работа. Командването за специалните операции е получило през осемдесетте години задачата да отговаря за ресурсите и да притежава всички пари за специални операции на сухопътните сили/ ВМС/ВВС по целия свят. Назначен бях за работа в дирекцията за снабдяването, и ме изпратиха на школите, необходими, за да добия необходимите права да ръководя програми. Участвах много сериозно в разработването на две бойни лодки, които в момента са включени в инвентара. Доста работа хвърлих в построяването на лодките, в търсене на инженерни решения,

в използване на уменията си, които трябваше да произтупам след всичките години. Доста управленска работа, доста маркетинг, доста събиране на различни умения за общ проект. Това беше първият ни опит да направим нещо сами, в една огромна организация за доставки. Успяхме — от идеята през финансирането до полевите изпитания на първите две лодки след три години. Наистина ускорихме работата по снабдяването. Сега използват този опит като модел за другите служби, които желаят да се променят.

Ръководителят на Командването за специални операции има собствени пари и собствено снабдяване и е единственият четиризвезден главнокомандващ с такива възможности. Другите войски трябва да се обръщат към лаборатории или командири на други системи за разработване на собственото си оборудване. Веригата за докладване в Командването за специални операции на САЩ е много, много къса.

Разбира се, ние имахме своите нива на бюрокрация. И не без основание. Искрено вярвам, че ако човек остане дълго време в системата, се превръща в онова, което е назначен да преодолее. Но хората след мен издигат работата по снабдяване на нашата общност на следващото ниво. Един униформен старши офицер тюлен има голямо въздействие върху начина на изразходване на пари, за да се направи необходимото оборудване, което да се ползва във флотата при спешна необходимост.

Една от силните ни страни беше, че не работехме във вакуум. Викахме всички потребители. Всички навигатори, всички тюлени, всеки, който можеше да каже как иска тези неща да функционират, имаше своята възможност да го стори. Нещата ставаха толкова добри или лоши, колкото ги правехме самите ние. Нямаше контрагенти, които да виним.

А това отвори нов път, който вероятно не би се открил преди. Аз не го търсех, той сам ми се появи. Пак става дума за надуване на газта на скоростни лодки, гонитба на лоши и прилагане на закона от бреговата охрана, митниците и военните по целия свят. Аз създавам рамката и базата за разширяване на всичко това, обучавам хора на необходимите умения, обработвам хората в Конгреса и пускам в експлоатация успешните системи. В това е същината на всичко, което върших повече от четвърт век в армията.

* * *

А във връзка с деловия свят според мен има определена нужда от истински добри програми за изграждане на екипи. Аз самият съм обучаван в такава програма в град Вашингтон. Предизвикателствата не са големи, особено ако животът ти е преминал в групите на тюлените, но не и за хората, които никога не са имали възможност да се изкачат по нещо, да работят с група за решаване на дребен проблем, та дори той да е нещо незначително като преминаване през плетеница от въжета, без да ги докоснеш.

Нещата не са толкова прости, но пък се работи заедно, хората си помагат в търсенето на решение. Повечето от тези проблеми може да решите и сами, но идеята беше да се работи в група от четирима до шест души. Вземането на информацията, пресяването на добрите и лошите предложения и дипломатичността да кажеш: „Това ще стане, а това — не. Как да го променим?“ — като същевременно се прави необходимото всички да участват — ето кое е ценното. Хората оставаха с усещането за постижение. Все едно че преминаваха едно мини базово обучение за тюлени. Накрая си казваха: „Да, успяхме, успяхме заедно.“ Като се върна назад, виждам, че от всичко това хората извличаха гледната точка на ръководителя и работата в екип.

Не че задачите бяха кой знае колко трудни. Някои задачи са просто да се прехвърлиш увиснал на въже през реката. Ако не се отгласнеш където трябва, ако не направиш определени неща, няма да успееш. Или попадаш във водата, или те дръпват обратно. Мисля си, че това е адски просто. Но имаше хора, които никога не са били поставяни в такава ситуация.

Отчасти всичко опира до доверието. Те бяха поставени в положение, в което можеше да паднат по гръб, и трябваше да се доверят, че всички ще ги хванат. Първо, ставаше дума за страха да си малко по-високо от останалите и, второ, да не гледаш къде ходиш и просто да имаш вярата, че като паднеш назад, ще те хванат. Много хора се бояха да го направят. Ако накараш някой тюлен да направи нещо такова, той ще опита да извлече двойна полза — ще се метне на топка в ръцете им и ще изпръска цялата група. „Я да видим сега

можете ли да ме уловите!“ Но ето какво извличат хората от това упражнение — сила и увереност.

* * *

Специалните операции могат да се използват много добре, защото за всеки изразходен долар се получава голямо въздействие. Стигнем ли на място, не е необходимо много, за да се издържаме и придвижваме. Така че от оперативна гледна точка специалните операции сами по себе си, като говоря за сухопътните войски/ВМС/ВВС, се използват днес не по-зле отпреди. В много случаи ги използват прекалено много, защото те не само имат отбранителна, но и полицейска и дипломатическа роля. В някои случаи командите се раздават от хора, които не са чак толкова старши, но са там, на терена с групата в района на посланика и помагат по някакъв малък начин за предоставянето на онази информация, която определя политиката.

Днешната администрация и бюрокрация стават все по-лоши. Господи, сегашната администрация е нещо, което не мога да подкрепям. Но що се отнася до бюрокрацията в самите Групи, за съжаление тя е естествена. Хората свикват; имат работа, не искат да я загубят, искат да доведат още хора. Съвсем скоро се озоваваш пред една бюрокрация, каквато е нямало преди.

Част от нещата опират до отчетността. В миналото научихме някои неприятни уроци. Колкото и да въздишаме за доброто старо време, някои от тези добри стари неща, които вършехме, са причината да имаме пропуски сега. Не може да седим така и да казваме:

— Да, нещата не са както по мое време.

Ако човек е бил малко по-зрял, сигурно тези неща е нямало да съществуват днес. Аз мисля, че като погледнем назад, трябва да се отнесем също толкова сурово и към себе си, да погледнем с малко перспектива.

Но в наши дни има и много пропуски в цивилния живот. Независимо дали става дума за Капитолийския хълм или за организациите, тези пропуски могат да се превърнат в нов бюрократичен слой, в позволение или основание за неща, които са

били невъзможни преди. Човек трябва да пресява всичко и да прави необходимото всеки да го разбира, а не да казва пренебрежително:

— На тях не им е нужно да разбират. Те пречат и трябва да се махнат от пътя. Губя си времето с тях.

Но като оставим това, специалните сили трябва да поддържат гъвкавостта си, за да могат да оперират навсякъде. Според мен ще има още ситуации, в които трябва да участват, защото се опитват да се отделят от останалите войски. Всички опитват да заприличат на силите за специални операции, защото това им налагат икономиката и ресурсите, както и конкуренцията за тези ресурси. Ето защо специалните операции добиват все повече техническа ориентация, все повече специализират в области, с които се отделят от обикновените войски. Мога да ви кажа, че има 125 и повече места по света, в които са изпращани специални сили и за които не сте чували нищо. По целия свят има горещи точки; светът никога не е в мир.

Хубавата страна на всичко това е, че оборудването е по-добро от всякога. Нещата, които използват сега от началото на базовото обучение за тюлени до момента на уволнението стават все по-добри. Хората се оплакват, че още не са им направили чанта, каквато трябва, но мога да ви кажа, че сегашните чанти са много по-добри от предишните. Ами вижте лодките, самолетите, оръжията — не са били по-хубави отсега. Никога не е имало толкова пари, толкова добро проектиране и толкова много ресурси, за да направят необходимото на високо и непроменливо ниво. Обучението вероятно е на високо ниво както винаги.

Според мен сегашната структура е вредна за Групите. Струва ми се, че съществува упадък, който трябва да променим. Повечето от проблемите са с офицерите. Губим ги на тълпи, особено младшите. Те са основите за бъдещето. Ще се озовем с огромна празнина, когато се наложи да попълним длъжностите за старшите офицери.

Иска ми се да знам верния отговор. Чувал съм само откъслечни неща от отговора. Процесът е много динамичен. Една от особеностите е в това, че само един адмирал отговаря за тюлените по Източното и Западното крайбрежие и за специалните лодки. Той се бори за ресурси и са му позволени само някои неща: „Ето къде трябва да се намира вашата бойна структура, ето къде трябва да се модернизирате и ето с

какви възможности разполагате.“ И в много случаи тези възможности са малки.

Следователно води се сериозна борба за средства и за тяхното управление и превръщане в обучение и умения на хората. Що се отнася до офицерите, те опитват да работят максимално дълго време, което е добре. Но получават по един срок за служба при тюлените и след това отиват в щаба. Аз бях в тюленска група двадесет и шест години и осем месеца и единствената ми щабна работа беше в Командването на специалните операции.

Ето защо знам, че тези неща са възможни. Знам, че всичко се мени, но момчетата трябва да намират начини да прекосяват океана и да идат там, където се развива действието, като в същото време се обучават в различни умения — независимо дали става дума за плаване със съдовете за доставяне на диверсанти или работа с бойни плавателни съдове — по време на задграничните задачи, които всъщност са работа на терена. Те не могат да останат във Вирджиния Бийч или в Калифорния. А им го налагат. Някои от хората са много добре образовани и имат силни познания в армията и извън нея и смятат, че ВМС ги ограничава. Те с радост биха се захванали с онова, за което са дошли във Военноморските сили, но са им оставени единствено щабни постове. Смятат, че могат доста добре да се справят с местенето на листа и извън армията и да получават много повече за това.

Отчасти това е циклично явление. Виждал съм го няколко пъти — веднъж в Групите сме претъпкани, а след това се озовавахме с толкова малко персонал, че не знаем дали ще успеем да изпълним изискванията. Нещата се ръководят от световното положение — когато икономиката е добре, е време да се излезе и да се поработи за успехи и в други области; в други моменти, когато икономиката не е толкова добре и когато има доста работа, нивата на оперативния състав са доста добри. Сигурен съм, че и други динамични фактори имат роля.

* * *

Всичко опира до водачеството и то трябва да започва отгоре. То трябва да има форма и да е ревностно подражавано, а не да се

определя от това, че „този е добър администратор“. Водачът трябва да бъде добър, да е на върха и да може да налага своето водачество, да може да се конкурира с другите, да определя кое е добро за тюлените. Това не винаги е популярен пост. Човек трябва да може да изяснява картината на командващия, на когото до този момент не се е налагало да се занимава с такива неща. Водачът трябва да може да води отпред. Това не означава, че трябва да е най-добрият стрелец на света, най-добрият шофьор на света или нещо подобно. Той трябва да може да действа, да възприема положителна позиция и да я поддържа докрай. И да прави необходимите промени. Хората трябва да имат доверие в него, да го уважават, а това не се постига автоматично със званието. Съвсем не. Мен не ме интересува дали си адмирал или обикновен моряк. Доверието се печели.

ДЕЙВ ТЪШ

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО ЦИКЛОПА

Циклопа е живото доказателство за това, че тюленският екип е организация с равни права — ние наистина обичаме да наемаме на работа инвалиди. Според мен Дейв никога не е гледал на живота по онова, което наричаме нормален начин, и затова промяната на възгледите му нямаше голям ефект. Той виждаше нещата по свой начин и толкова. Може да нямаше едно око, но пък имаше много кураж — достатъчно, за да продължава да работи като оператор и да добива разбиранията и опита, от които се нуждаеше, за да прави нещата още по-добре.

В Групите Дейв се славеше като работяга, като човек, който може да говори и мотивира бойците. Когато го наех за „Шестицата“, той нямаше опит в работата със старши офицери, но знаех, че доста бързо ще добие нужната практика. Ако не губи контакта с бойците, ще бъде добре информиран; ако работи здравата дълги часове, ще свърши необходимото. И тъй като за него нямаше горещо търсене във ВМС, щеше да насочи вниманието си към „Шестицата“ и към своята работа. Дейв никога не ме подведе.

Да, рисковано беше да му позволя да работи с нас, но трябваше да приемем риска. В противен случай той не би имал представа какво ни трябва на терена. Неговата задача беше да ни закара там, да ни върне, да ни оборудва с необходимите неща и комуникации и да планира следващото събитие. Нелека задача, защото се движехме в групи от четиридесет и повече оператори. След това, в свободното си време трябваше да готви бюджети и да смята, когато се намирахме на ръба на разорението, за да успее да открадна още някоя торба със злато. Дейв вършеше всичко това, и то добре.

В крайна сметка наех човек, за когото знаех, че ще ни върши добра работа. В замяна получих абсолютна лоялност и истински работен кон-офицер, който изготвяше операциите. Ноцта, когато

Дейв се преби и си счупи гръбнака, беше истинско преживяване в стил „Хъмпти дъмпти“^[1] — нямаше да можем да го вдигнем отново. Това беше загуба за мен и за Военноморските сили.

Преди около година Дейв доведе своя клас от Аляска във Вашингтон. Събрахме се (без курсистите) в стария град Александрия за модифициран обяд в стил „Шкипера“. Истинско удоволствие беше да го видя отново и да открия колко е ентузиазизиран относно работата си като треньор, учител, ръководител и наставник. Точно това не бих очаквал от него, но показва, че момчетата от Групите не могат да постигнат само онова, което го няма във въображението им. Циклопът може да е с ограничено зрение, но вижда много повече от важните неща в този свят, отколкото повечето от нас.

ИМЕ: Дейв Тъш

РОДЕН: 28 октомври 1946 г.

ГРАД: Уала Уала, Вашингтон

ВОЕННА КАРИЕРА: Подводница „Чино“ (SS341); „ТЮЛЕН-Група 1“; „Група за подводни диверсии 11“; Специално лодъчно звено 26; „ТЮЛЕН-Група 6“.

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: Майор

СПЕЦИАЛНОСТ: Торпедист

ПОНАСТОЯЩЕМ: Директор на училище и преподавател. Аляска.

Имаше един човек, тюлен, който отиде да учи скокове със свободно падане и се отказа. Аз не бях единственият след това, който го гледаше с пренебрежение. Не го виня за това, че е нервен — и аз съм така. Но не там е работата. Отиде после в школа на сухопътната армия. Той засрами Групите. А това не е приемливо. Изобщо не го уважавах. Изобщо не исках да съм в неговото положение. Затова човек трябва да върши каквото трябва.

* * *

Когато бях съвсем малък, пътувахме доста, живяхме в Калифорния и Тексас, защото баща ми беше във Военновъздушните

сили — точно накрая, на Втората световна война и след това в Корейската война.

Чичо ми също беше във Военновъздушните сили, военен от кариерата. Той беше нещо като герой. Японците нападناха Филипините в същия момент, в който атакуваха и Пърл Харбър. Чичо ми летял с един В-17, приготвял се да кацне във военновъздушната база „Кларк“ и тъкмо направил заход, когато японците се появили. На неговия самолет се приписва свалянето на първия японски самолет през войната. Оттам участвал в китайската кампания и стана полковник.

Но не мога да кажа, че ми е повлиял много — нали беше военен, постоянно отсъстваше и затова не прекарвах много време с него. Моят баща ми показваше от едни книги какво е правил. Искам да кажа, че всичко беше страхотно и аз много се гордеех, но влиянието му не се чувстваше всеки ден.

След като баща ми се уволни от Военновъздушните сили, когато бях към шестгодишен, отидохме да живеем в град Москва, щат Айдахо, където израснах. Баща ми вършеше всякакви неща — известно време имаше магазин, но предимно се занимаваше с трактори и комбайни. Когато се пенсионира, беше директор по обслужването в една агенция за продажба на селскостопанска техника на „Джон Диър“. Майка ни изгледа три деца — имам по-голяма сестра и по-малък брат — и работеше като деловодител още от времето, когато Моби Дик е бил още малък като кротушка.

В гимназията играех футбол, пълен защитник и полузащитник, и бягах на писта. Участвах и в отбора по плуване.

В гимназията бях под средното ниво — нямах много мотивация. Интересувах се от спорта и момичетата, което продължи и в колежа. Веднага след гимназията заминах в колежа в Трежър Вали, където специализирах футбол и момичета. След края на първата година се ожених и заминах за втората година в университета в Айдахо.

Все още нямах силна академична мотивация. През първата година завърших счетоводство. Добре се справях, но не го харесвах много. През втората година главен предмет ми беше архитектурата, която харесвах много независимо от лошите оценки. Един от проблемите се състоеше в това, че работех по четиридесет часа седмично на една бензиностанция и в същото време ходех на училище.

Просто нямах много време за домашна работа, а тя е доста трудна, когато учиш архитектура.

След това ми се обади една съседка, която живееше през две врати и работеше в наборната комисия. Тя каза:

— Твоят номер идва и ще трябва да идеш в армията.

Аз отговорих:

— Ама аз не искам в сухопътната армия.

И така заминах за Военноморските сили.

Нямах никаква представа за тюлените. Интересувах се от водолазите. Мислех си, че във ВМС не може да няма водолази и че може би ще успее да ида при тях.

Изпратиха ме на лагер за базово обучение — е, нека само кажа, че по онова време не даваха кой знае каква информация. Първо ни направиха едно представяне за подводниците и си казах: „О, ето какво искам.“ После, следващия път, ни представиха тюлените и си казах: „О, ето какво искам.“ Тюлените ми изглеждаха като хората, които се намират на предела на физическите възможности. Аз и без това не се справях кой знае колко добре в клас, винаги съм бил най-добре с физическите действия и затова реших, че трябва да ида там.

Затова се явих на тестовете за тюлен и се справих много добре. Всъщност командирът ми каза, че от цялата група са избрали мен на първо място. Оказа се обаче, че не мога да замина за базово обучение за тюлени, защото вече съм се записал доброволно за подводниците. Командирът ми каза:

— Е, като си получиш разпределението, запиши се пак и ще те вземем.

Оказа се, че при подводничарите не стигали хора и затова вкарат ли някого при себе си, не го пускаха. Аз отидох в школа за торпедисти, където заявих, че искам да постъпя доброволно при тюлените, и ми казаха, че да, веднага, след като завърша школата. Оттам ме изпратиха в школа за подводничари. И там същото — „да, да, веднага щом завършиш школата“. После ме изпратиха на една подводница и казаха: „Да, да, веднага, след като си получиш квалификацията.“

По това време бях научил за Програмата на ВМС за образование на срочнослужещите. Това означаваше за мен възможност да стана офицер и затова отидох в колежа, за да уча изчислителна техника. Пак не бях най-великият студент. Поддържах минималната оценка, която

позволяваше да остана в тази програма, да оцелея. Реших, че не си струва да уча за по-високи оценки. Не ме интересуваше образованието, а офицерското звание.

Когато това свърши, опитах да се запиша в Групите, но разпределителят от образователната програма каза:

— Не, не. На нас ни трябват флотски моряци.

Моят командир обаче се застъпи и щом си получих офицерското звание, заминах за базовото обучение за тюлени. Изминали бяха почти седем години след първия ми опит да вляза тук — седем години доброволно кандидатстване при всяка възможност и абсолютно досаждане.

Записах се в клас 75. Не помня точно колко започнахме — шестдесет и трима или шестдесет и седем — там някъде. В завършващия клас бяхме шестнадесет души, но двама останаха да завършат с другата група и така, завършихме четиринадесет.

Не знам колко класове могат да се похвалят с това, но по време на Адската седмица не загубихме нито един човек. Един отпадна в предишния петък, защото се боеше от Адската седмица. Ние, останалите, се събрахме и поговорихме. Решихме, че ако някой иска да напусна, е добре преди това да поговори с някой друг.

Не знам дали сте чували за *SCISM* — това е военната версия на олимпийските игри. Всички страни от Свободния свят се съревноваваха в бягане, плуване, стрелба и др. Практически всеки един от ВМС, присъствал на тези състезания, беше тюлен — нямаше групи за подводни диверсии. Моят приятел Боб Бърд стана шампион по петобой на тази олимпиада три поредни години. Никой друг по време на базовото обучение не можеше да се мери с него по плуване, затова аз станах другият човек в неговата плувна двойка по време на тренировките.

Във вторник вечерта на Адската седмица ни дадоха първата възможност да спим. Аз седях на ръба на койката си и по лицето ми се стичаха сълзи, а Боб каза:

— Какво има?

Отговорих:

— Не мога.

Боб само отговори:

— Сега ще се наспим. Легни си и като се събудиш, напусни.

Изобщо не бях помислил за такова нещо. Преоблякох се в сухи дрехи и спахме около час, след което ни събудиха. Не помислих за напускане през остатъка от седмицата.

После по едно време Боб каза:

— Господи, май няма да издържа.

Аз му отговорих:

— Боб, затваряй си шибаната човка. На всички ни е трудно, а на теб ти е лесно. Не ми се слушат глупости, така че плувай.

В края на Адската седмица ми каза:

— Благодаря ти. Истински съм ти благодарен за онова, което ми каза.

Аз запитах:

— Ти сериозно ли го мислеше?

— Да, по дяволите, сериозно.

Изненада ме. Не че щях да му кажа нещо друго, ако знаех какво мисли.

Не мога да си представя как сам човек би издържал през Адската седмица. Не можеш да останеш буден през цялото време, мисловно буден всяка една секунда. Нуждаеш се от друг, който да помогне. Имаше един, чието коляно се наду толкова, че трябваше да го носим. Ето как Групите стават онова, което са. Карат те да разчиташ на другите.

* * *

Сред момчетата, с които ме назначиха в „ТЮЛЕН-Група 1“, имаше двама офицери и дванадесет сержанти. Станахме много сплотен взвод. Веднъж бяхме в Сан Франциско за някакво учение. Командирът на взвода каза:

— Окей, свободни сте. Знаете, че утре сутринта трябва да сте тук в толкова и толкова часа.

Момчетата не реагираха.

— Какво има?

Отговорихме:

— Ами ние мислехме, че ще идем някъде заедно.

Така и направихме. Не го правят често в армията, но в Групите е нещо обикновено. Човек не трябва да се сближава много с офицерите и прочее глупости, но не е така в Групите. Пиех с момчетата и се хранех с тях, веселяхме се и правехме всичко заедно.

Имал съм само един човек, който имаше проблем да се обръща към мен с думата „сър“, когато работим, и с Дейв, когато пием бира. Накрая му казах:

— Когато работим, не ми казваш Дейв и затова ще те улесня — наричай ме сър винаги.

Но другите нямаха този проблем. Аз можех да съм Дейв, приятелят и те можеха да идват в моя дом, аз — в техните, но когато работехме, аз бях шефът.

* * *

Човек научава много начини за мотивация по време на базовото обучение за тюлени. Имаше един момент, когато трябваше да се спускаме по въже и това направо ми изкара акъла. Но си мислех така: „Стигнал съм дотук — в никакъв случай няма да се отказвам сега. Дори и да пукна.“ След базовото започваш да мислиш така. Страхът може да работи в две посоки. Той може да те накара да спреш пред нещо, но може и да те накара да сториш друго. При нас всичко се свежда до това, че няма други възможности. Ти си част от екипа и това е част от работата.

* * *

Една вечер, когато бях оперативен офицер в Звено 12, бях направил парти у дома си. От стената висеше един спортен лък. Моят командир го видя и запита:

— О, ти стреляш ли с лък?

— Да — отговорих и го свалих, след което го опънах няколко пъти и си поиграх с тетивата — просто се будалках. После реших да му сваля тетивата. Застъпих единия му край с крак, а другия хванах с ръка и в същото време го натиснах в средата, за да освободя напъна.

Когато преместих края на тетивата, за да се откачи от единия край, лъкът ми се изплъзна, краят му отскочи нагоре и ме удари в окото. Фокус-мокус — ето така ослепях с това око.

Известно време нещата изглеждаха така, сякаш ще трябва да се махна от тюлените. Комодорът^[2], който отговаряше за бойните действия със специални методи, главнокомандващият, прекият ми командир — всички се застъпиха за мен. Но Медицинското бюро направи препоръки на Бюрото за личния състав, което пък постъпи както обикновено. Вероятно можеха да отменят решението на Медицинското бюро, но не го направиха. В Бюрото за личния състав имаше един полковник, който си беше чист задник. Той каза:

— Това няма да стане. Ако сте тюлен, значи сте плувец-оператор. Ами какво ще стане, ако някоя нощ, докато плувате, парче шрапнел ви удари в дясното око и нямате ляво?

— Ами ако ме удари в лявото око?

— Това не е целта на спора.

— Вижте, ако ме удари парче шрапнел, сигурно ще мине и през мозъка ми и ще умра. Ако пък не ме убие и умра, защото съм ослепял, не разбирам защо това трябва да ви притеснява. Мен няма да ме притеснява.

Но той отговори:

— Не, няма да стане.

Служителят, който разпределяше хората по онова време, ми беше приятел. Той ми каза:

— Виж какво, не мога да те преместя без одобрение от Бюрото за личния състав, но мога да те оставя тук, в този взвод завинаги. Значи ще те оставим тук, докато оня тъпак в Бюрото се махне, и ще опитаме пак със следващия.

През това време се появил Марчинко. Уволнил беше своя оперативен офицер в „ТЮЛЕН-Група 6“ и си търсеше нов човек, когато изскочило името ми.

На интервюто казах:

— Вижте, имам един проблем с окото.

А той отговори:

— Много съм зает, мамка му. Искаш ли работата или не?

Отговорих:

— Да, сър, искам я.

След това се обадох на моя приятел и го попитах:

— Марчинко наистина ли може да направи това? Да не обърне внимание на положението ми?

Онзи отговори:

— Да. Може да вземе когото си поиска. Ако той те иска, значи си при него. Честито.

И така се преместих в „Шестицата“ като офицер, отговарящ за операциите. Всички искаха да влязат в „Шестицата“, а аз, по дяволите, едва не изхвъркнах от специалните сили. Тогава Марчинко ме взе и с това нещата приключиха. Облякох цивилни дрехи, пуснах си дълга коса и се чувствах блажен.

* * *

Един от въпросите на Дик на интервюто беше:

— Ако аз ти заповядам, би ли казал на някой адмирал да иде да се чука?

Аз глупакът реших, че пита дали ще бъда лоялен към него. Знаете ги такива хипотетични въпроси.

И така, отговорих:

— Да, ако така искате. Вие сте шефът.

Нямах представа, че щеше да ми даде много възможности да правя точно това — да кажа на някой адмирал да иде да се чука, точно с тези думи. Въпросът съвсем не беше хипотетичен, абстрактен.

Дик беше много цветиста личност. Още е такъв. Пих с него на един обяд преди година и не се е променил много. Но доста се отчуждихме от останалите Групи. Не съм сигурен дали така бих постъпил на негово място, но пък съгласието или несъгласието ми не са от значение — той е шефът. Аз бях и оставам истински лоялен към него.

Ще ви кажа що за шеф беше той. Когато заминах в „Шестицата“, имах опит като офицер, отговорен за операциите, и знаех играта. Идват съобщения и аз изготвям проект на отговор и го нося на заместник-командира. Заместник-командирът го поорязва и ми го връща, след което го занасям на командира, който променя каквото си иска, подписва се и му дава ход.

Е, май бях изкарал три дни в Групата и занесох едно съобщение на заместник-командира, който не му обърна внимание, а ми го върна. Отидох при Дик, командира, и той ми каза:

— Не ти ли дадох права да даваш ход на съобщенията?

— Да, сър.

— В такъв случай, дай му ход.

— Не искате ли да го прочетете преди това?

— Ще го прочета, когато го видя на таблото.

И така, давах ход на неща, които той не беше поглеждал.

След две седмици отидох при него и попитах:

— Сър, можем ли да поговорим?

— Да, какво има?

— Ами аз пиша много неща, които са свързани с политиката на Групата. Може би трябва да поговорим, за да разбера какво точно искате, за да мога да пиша нещата така, както ги желаете.

Той само ме погледна и каза:

— Пиши нещата така, както смяташ, че трябва да бъдат написани. Ако не ми харесат, ще те уволня и ще наема някой друг.

Ето какво искаше да каже:

— Няма да те обучавам на лайнарски неща. Нямам време да те обучавам. Наех те, защото смятам, че можеш да се справиш, и ако не можеш, ще те разкарам.

Идеята, че имам неговата подкрепа и че той ми оказва такова доверие, беше доста голям комплимент. Но мисълта, че мога просто да правя каквото смятам за необходимо и че ако то не е правилно, ще загина, ме плашеше доста.

Веднъж написах едно известие до Съвместното командване и им казах, че ще спрем да се обучаваме. Те трябваше да ни изпратят определена сума пари, но не го сториха. А парите вече бяха изхарчени, аз ги изхарчих за самолети. И изведнъж ни казват, че няма да видим парите. Марчинко не беше наоколо и затова, останал сам, изпратих писмо на Съвместното командване с вестта, че спираме да се обучаваме.

Те се обадиха по телефона:

— Какви ги говорите, мамицата ви? Няма да спирате да се обучавате.

Аз казах:

— Знам, но така трябва да постъпя, защото искам да накарам НАДСАТ да се огънат. [НАДСАТ е армейският акроним за НАДводни Сили, Атлантически океан.]

Съвместното командване каза:

— Играйте си каквито искате игрички, но не спирайте обучението.

— Да, сър, няма да спираме.

Това беше петък вечерта. Събота сутрин ми се обадиха от канцеларията за Специалните действия към НАДСАТ:

— Добре де, ще ви изпратим парите.

Марчинко се появи следващата седмица, погледна таблото и каза:

— Какви са тези глупости?

Обясних му какво бях направил и защо и че работата е станала. Той нямаше нищо против. Не обсъждахме въпроса нашироко. Не го обсъждахме и натясно. Всеки от другите ми командири щеше да пощурее, че съм постъпил така по свое усмотрение. Не и Марчинко.

Не знам какво още може да иска човек от шефа си. Той очаква от вас да свършите добра работа, дава ви свободата да го правите и ви подкрепя. Имал съм началници, които казват:

— Искам да направиш това и това — не, не така, а ето така.

Но съм отговарял:

— Вие сте истински компетентен — сигурен съм, че ако го направя по този начин, ще стане. Аз също съм истински компетентен. Ще го направя по своя начин.

Този вид разговор никога не се проведе при Марчинко. Той наблюдаваше всичко, което правех, но не се пречкаше. Ако нещата не ставаха, викаше хората и казваше:

— Нещата не вървят. Оправи ги.

На мен никога не ми каза такава неща и затова не знам дали казва да опиташ това или онова. Но определено викаше хората и те опитваха отново и отново. Но трябва да ви кажа, че нямаше да могат да опитват вечно. Осираш се, казват ти, че трябва да оправиш нещата, и всичко свършва дотук. Тюленските групи не са организации на извиненията и работата при Марчинко определено не се вършеше така. Даваш ли резултати, животът е добре. Ако спреш да произвеждаш, животът ти се вlainяваше, и то доста бързо.

* * *

Изкарал бях известно време в „Шестицата“, към година и половина май, и „Синята група“ работеше добре. „Група Злато“, която започна да работи с богат опит, не вървеше. Няколко пъти сменяха водачите на екипа, но пак не се получаваше така, както Марчинко искаше. Затова ме попита дали не искам аз да водя групата. Технически погледнато, това си беше понижение, но пък можех отново да влизам в операции, така че се съгласих адски бързо.

Възникнаха много противоречия. Заместник-командирът Норм Карли беше разстроен. Запита ме:

— Какво ще правиш, когато влезеш в една стая и не можеш да виждаш вляво?

Отговорих:

— Ами ясно е, нали? Ще ида надясно, а следващият ще влезе наляво.

Както и да е, Норм нямаше защо да се притеснява. Така и не станах водач на групата, защото си строших гръбнака.

Нощта не беше особено добра. Отишъл бях в Ню Мексико, за да скачам в квадрати и да се поупражнявам в скокове от голяма височина с ранно отваряне на парашута. Признавам си, че винаги съм мразил скоковете. Ако скачаш във вода и всичко се влайни, трябва само да излезеш на повърхността и готово. Но ако си във въздуха и всичко се влайни, стигнеш ли до повърхността, те чакат сериозни проблеми.

Та това щеше да е последният ми скок, преди да се върна във Вирджиния. Изскочих, отворих парашута и две клетки крайно вдясно не се напълниха с въздух докрай. Помъчих се с тях и едната се отвори, но другата — не. Дойде време да решавам. Дали да остана така, на сигурно, или да пробвам друг вариант? Този парашут ме държеше във въздуха, резервният ми също беше квадратен, но няхах кой знае колко вяра в този тип парашути. Съвсем определено не ми се искаше да откачам основния си парашут, за да дръпна резервния и да видя какво ще стане. Затова реших да остана с каквото имам. Е, това значеше, че за да карам право напред, трябваше да държа едното управляващо въже по-високо от другото.

И така стигнах до земята, направих кръг, прецених посоката на вятъра, точката на кацане и всичко друго. Когато се приземяваш, разтегляш парашута, дърпаш въжетата и убиваш скоростта в посока напред. Но аз бях малко зает с мисълта за точката за кацане и с други такива неща и дръпнах двете въжета еднакво надолу. От което започнах да се въртя, загубих скорост и паднах.

Ударих се доста силно. Раздробих лакътя си и си счупих гръбнака. Първата ми грижа беше да не ме повлече парашутът. Затова го откачих и легнах с надеждата, че ще ми стане по-добре. Лежах така час, час и половина, докато се разсветли. Но не ми ставаше по-добре.

Междувременно един самолет кръжеше и знаех, че ме търси. Лежах в храсталаци, тридесетина сантиметра високи, облечен в камуфлажни дрехи. Знаех, че няма голяма вероятност да ме забележат. Не носех лампа за ориентиране — не знам защо. Вероятно това беше единственият скок, на който нямах такава лампа. Но парашутите ни бяха бледосини. Надигнах се и разпрострях парашута си върху храстите, за да го видят. Самолетът се завъртя два пъти над мен и се отдалечи и затова реших, че са ме открили. Знаех, че моите момчета ще дойдат и ще ме намерят. Така и стана.

Прекарах няколко дни в местене от една болница в друга на път за Източното крайбрежие. В „Шестицата“ имаше доста работа и затова през цялото време разговарях с момчетата по няколко пъти на ден.

Накрая просто казах:

— Аз съм дотук. Вие, момчета, няма с какво да ми помогнете, сам мога да се оправя вкъщи.

Измислих някаква глупост за това, че трябва да се прибера вкъщи, защото хората притесняват жена ми и семейството ми, нещо от този сорт — излъгах нещо, не помня точно какво. Започнах работа на следващия ден.

Налагаше се от време на време да спирам и да лягам на пода, но имаше много работа. Аз имах много работа и просто я вършех.

* * *

Така се свърши с Военноморските сили. Едноок човек със счупен гръбнак — номерът нямаше да мине.

Затова се магнах от Групите и се захванах с някакъв бизнес в Айдахо. Сред многото неща се захванах с треньорство по футбол за една гимназия в Генеси, Айдахо. Това ми хареса много и реших да стана главен треньор, защото главният треньор, за когото работех, беше идиот. Затова отново записах училище и си взех степен. Щатските власти на Айдахо не ми позволяваха учителско свидетелство с дипломата по изчислителна техника. Не знам защо. Доста добре се справях с математиката и затова взех диплом по математика и право да преподавам. Впрочем този път завърших с много висока средна оценка. Въпрос на приоритети.

Преди това изобщо не ми беше минавало през ум да се захващам с преподаване. На всяка среща с бивши колеги ме питат с какво се занимавам и като им кажа, че преподавам, избухват в смях. Преди две години един стар приятел се обади и каза:

— Чувам, че преподаваш.

— Точно така — отговорих.

Той каза:

— Да, така говорят хората. Хайде сега, кажи с какво всъщност се занимаваш.

Отидох в Аляска, защото в Айдахо боклучарите изкарват повече от учителите. Инвалидната ми пенсия щеше да е по-голяма от заплатата. Нещо не е наред там.

* * *

Едно нещо, с което си тръгнах от Групите, беше идеята, че сме най-добрите. Аз очаквам много от учениците си. Мотивирам ги, карам ги да се насилват. Това, че съм бивш тюлен, означава много за тях. Ако те си мислят, че учителят им е бил тюлен, а не някой смотльо, това е добре.

Това лято обучавам едно хлапе, което ще бъде за първи път при нас. Новак е и като видя другите хлапета, които са били с мен известно време, каза:

— Много са напред. Аз мога ли да стигна много напред?

Отговорих:

— Ами поизостанали сме доста, но ще видим какво може да се направи.

И така се захванахме с алгебрата, та стигна до нивото за осми клас, защото вземаше по два-три урока дневно. Сега работим по алгебра за втория срок с по два урока дневно за цялото лято. Той иска да завърши алгебра, статистика, геометрия и тригонометрия през следващите две години, за да се захване с висша математика в университета.

Адски лесно е да мотивираш децата. Обичам да работя с тях. Проблемите създават учителите — според мен те са доста скапани. Когато бях в Групите, мисията беше номер едно. Групата — номер две. Човек си изпълнява мисията и не е важно дали ще пукне, докато го прави. Но се грижи и за Групата. А самият той, собствените му интереси — те идваха на трето място.

Но от работата с тукашните учители установявам, че номер едно за тях са самите те. Мисията е обучение на деца, а за тях това е номер три. Тревожат се за себе си, след това за останалите учители в профсъюза и накрая за децата. Аз нямам много приятели сред учителите. Не ми харесва начинът им на мислене.

Мисля, че по принцип презирам нагласата на цивилните. Ето защо според мен фирмата „Кръстопът“, която Дик обмисля да създаде, е страхотна идея. Преди да можеш наистина да станеш част от екипа, трябва да познаваш себе си много добре. А за това няма по-добър начин от напрегнатото физическо натоварване. Много школи съм виждал, в които се опитват да правят точно това, а завеждащите ги хора не разбират бъкел от тези неща. Защо не наемат някой, който знае за какво става дума, та да им свърши работа?

* * *

Но както казах, децата могат да бъдат мотивирани доста лесно. Карам ги да преодоляват големи предизвикателства в часовете по физическо обучение. Няколко души лягаме и правим по хиляда коремни преси заедно. Това звучи като нещо много трудно, но не е. Ако поработите, тялото ви свиква и не му е трудно.

Сега има едно момче, миналата година му беше първата при мен. Много кофти живее вкъщи и според мен вече щеше да се е озовал в затвора. Та това хлапе се захвана с физическото обучение и проумя, че може да влезе в много добра форма. После започна да говори за желанието си да иде в армията, може би в специалните сили. Аз му казах:

— Защо не опиташ при тюлените? Защо ти трябва да се захващаш с второстепенни неща?

Той отговори:

— Ами не съм сигурен, че ще се справя.

— Със сигурност ще се справиш. Не трябва да се справиш още утре. Имаме време да те готвим.

Та това правим с него. Сега той е мотивиран и има към какво да гледа.

Преподавах и на деца от едно семейство и най-голямото, момиче, започна часове по физическо обучение при мен. Замина да учи във Военноморската академия и ми каза, че след като започнала, базовото обучение си било направо майтап. Тя беше готова за него. В момента е във флотата, а единият ѝ брат е първокурсник във Военноморската академия. Най-малкият ще започне там през това лято.

Друго едно хлапе иска да иде в академията и да стане тюлен. Говорили сме за това и му казах:

— Групите не са футболни или баскетболни отбори. Там не трябва да добиеш добра физическа форма, за да играеш срещу други отбори. Трябва ти добра физическа форма, за да вършиш онова, което се иска от теб, но то не е атлетика. Групата иска работа в екип с хора, но не става дума за игри.

Като гледам назад, към времето си в Групите, смятам, че това е най-важната част от живота ми, най-важното нещо, което съм правил. То повлия най-силно на живота ми. Проповядвал съм го на няколко хлапета като стимул за живот и им помагам да стигнат там.

[1] Игра на думи с името на герой от „Алиса в страната на чудесата“ на Луис Карол. — Б.пр. ↑

[2] Старо звание във Военноморските сили на САЩ, заменено с контраадмирал. — Б.пр. ↑

АЛБЕРТ ТРЕМБЛИ

ПОЗНАТ ОЩЕ КАТО ДОК ТРЕМБЛИ

Ал е от старата школа; старателен и взискателен. Но колкото и строг да е към другите, към себе си се отнася още по-строго.

Както ще установите, той е поредният лош ученик, свършил добре. В младите си години не е бил отличник, но винаги се отнасяше фанатично към научаването. Бог знае колко публикации четете всеки ден само за да не изостава от събитията, пробивите в медицината, новостите в оръжията и промените във всичко друго, което го интересува. Ал е прецизен и умел във всяко нещо — готвене, реставриране на оръжия, направа на модели на кораби, превързване на наранена ръка. Реши ли да се захване с нещо, се пропива със знания по темата, след което атакува мисията систематично. Не опитвайте да говорите с него, ако е в такова настроение. Няма да получите отговор освен може би: „Затваряй си шибаната човка. Зает съм.“

И не му задавайте въпрос, ако нямате време за пълния отговор, за причините той да е верният отговор, както и всички останали отговори, които е премислил и отхвърлил. Защото така ще ви отговори, колкото и да не ви харесва. (Това е една от причините да наричаме жена му света Дона.) Другият грях на Ал е страстта му към пазаруването. Когато отивахме на плаване, винаги отделяхме допълнително място за неговия багаж. Знаехме, че докато е там навън, с оцапани с грес ръце, за да подготви всичко, той търси изгодни покупки, независимо дали му трябва нов ръчно изкован прибор за почистване на ноктите на краката или не. Най-голямото предизвикателство пред Ал до момента беше да се научи да работи с компютри. Бореше се със зъби и нокти и все още трябва няколко джина „Бомбай“, преди да признае, че компютрите вършат работа и че той може да ги ползва.

В професионален план Ал знаеше как да кара медицинската система да действа. Щом стана главен старшина, откри как може да подобри процеса. За нещастие, когато са раздавали търпението, Ал е бил в кръчмата с мен и много от останалите. Док имаше много ниска граница на търпимост за некомпетентността във всяка област. Има много разнообразни и високи умения във всяко нещо; не разбира защо всички други не са точно така, по дяволите.

Забелязал съм едно нещо в Ал и другите медици в боя. Първостепенната им задача е да спасяват живота; но това умение ги прави много добри при отнемането на живот. Нещо като обратна хуманност. Ако могат да го поправят, значи могат и да го строшат — зле и бързо. Обичат действието, дисциплината, ясното водачество. Хората, обучени да вземат решения за живот и смърт на бойното поле, не обичат бюрократичните лайнарщини. Те са хора на действието и искат да вършат нещата с цел и разумни основания. Всеки, служил с Ал Трембли, е получил добра доза от това лекарство.

Ал и Дона са пенсионирани медици и двамата са страхотни готвачи и много талантиливи. Търсят млади обещаващи моряци и не губят връзка с приятелите си от професията. В наши дни Ал дори прави опити да не обръща внимание на някои от „греховете“ на вас, цивилните. Не е лесно, но опитва.

ИМЕ: Ал Трембли

РОДЕН: 10 юли 1943 г.

ГРАД: Кеймбридж, Масачузетс

ВОЕННА КАРИЕРА: Медик; Школа за водолази към ВМС; Секретен проект за подводно спасяване; Школа за парашутисти към ВМС; Разузнавателен батальон към Морската пехота; Болница към поделението за обезвреждане на експлозиви; Ньюфаундленд, Канада; Залива Гуантанамо, Куба, полева болница/водолаз; Югоизточна Азия (Лаос); Централна/Южна Америка; Близкият изток; Бюро за личния състав; „ТЮЛЕН-Група 6“ (Оперативна група „Делта“ и „Червената клетка“); Главен старшина в Командването на ВМС за медицинските изследвания и развитие

НАЙ-ВИСОКО ЗВАНИЕ: Главен старшина

СПЕЦИАЛНОСТ: Военен медик, боец-водолаз, парашутист към ВМС

ПОНАСТОЯЩЕМ: В запаса; оръжеен майстор и „каквото друго си поискам, по дяволите“

Наистина нямам топли, пухкави и нежни спомени за семейството си. Те са отминала история. Що се отнася до мен, те не съществуват, а що се отнася до тях, аз не съществувам.

През лятото излитах като ракета към Върмонт. Там ходех с приятел на семейството. Работехме в малки лагери на дървосекачи, в малко ранчо с говеда — работехме и играехме на открито, далеч от Кеймбридж.

Вкъщи предпочитах да седя в мазето и да се занимавам със старите боклуци. По онова време нямаше проблем да иде човек, да купи пушка, да я разглоби и да играе с нея. Боб Ландсийр, приятел на баща ми, служил с него през Втората световна война, ми помогна много, за да науча каквото исках да знам за пушките — защо стрелят, как човек прави така, че да стрелят. Затова купувах списания за оръжие при всяка възможност. Занимавах се и с други неща — правех дървени модели на кораби, с дъски върху рамки, по старомодния начин. И сега го правя.

* * *

Много зле бях в училище. Правех каквото трябва, но имаше моменти, в които ми се струваше, че няма да успея да се измъкна. Потънах в математиката колкото можах, изкарах и четири години латински език. За мен това беше механизъм за бягство. Единственият клуб, в който членувах, се казваше Орденът на Демолей — издигнах се до писар. Предполагам, че това Дик нарича с любимия си израз моливохуест моливоместач.

В спорта ме биваше повече. Бягах на писта, участвах и в отбори по тенис и плуване. Опитвам да си спомня — мисля, че бях изкарал някакви удостоверения за плуването и тениса, а може би и за бягането. Честно, не си спомням. Господи, адски кофти е да остарееш. Знаем, че в продължение на две години стигах до регионалния шампионат.

През последната година в гимназията дойде един вербовчик за армията и аз взех куп брошури — сухопътна армия, Морска пехота, Военноморски сили. Опитах да ида в Морската пехота, но откриха, че майка ми и баща ми били законно женени и не ме приеха. Това е шега от ВМС.

Всъщност винаги първият ми избор беше ВМС. Предлагаха многобройни възможности за образование и това разпали истински интересите ми. Исках да бъда помощник при оръдията. По онова време провеждаха една специална ускорена програма с предварително плащане — ако имаш определени умения, можеш да започнеш работа със звание с ускорено заплащане. Можех да се запиша като новобранец, да премина базово обучение, после да се върна като помощник при оръдията 2-ри или 3-ти клас.

Но когато се записах, бях на седемнадесет години и трябваше да получа подписа на родителите си. Те не искаха да се подпишат, ако не се съглася да стана медик. Не знам какво точно си мислеха, пък и хич не ми пука. Просто казах:

— Добре, подпишете шибаните документи.

Така и направиха и по този начин станах медик.

* * *

Не съм планирал да ида в групите за подводни диверсии и при тюлените — дори не знаех кои са те.

Изкарах две назначения с Морската пехота като медик и през 1963 г. заминах с тях в Куба. Военноморските сили платиха за квалификационните ми курсове по гмуркане с автономен водолазен апарат, след което отидох във водолазната школа на ВМС. След шестседмичен курс се върнах в Куба и работих на половин работно време в болницата и на половин работно време като водолаз. Именно там за първи път видях тюлените и ми се сториха доста интересни.

След това, през 1964 г. се записах в курс по дълбоководно водолазно плаване — част от движението ми към групите за подводни диверсии/тюлени. По средата на обучението запитах:

— Мамка му, какво общо има това с тюлените?

Никой не може да обясни задоволително защо трябваше да станем медици-дълбоководни водолази, за да идем в тюленските групи. Затова им теглих майната. Ако знаех тогава това, което знам сега, сигурно щях да кажа, че разбирам за какво става дума. Но не исках да съм дълбоководен водолаз и никой не може да ми обясни тогава защо трябваше да уча това.

Имах квалификацията на плувец и на водолаз и затова, след като им казах какво да направят с курса си за дълбоководни водолази, се озовах на един кораб-амфибия за превоз на войници. Това беше през 1965 г. Провеждаха един секретен проект за извличане на предмети от водата и ме записаха в него, за да работя с хора от специалните сили. Тогава срещнах Дик за първи път. Той беше на кораба „Ръшмор“ и не работехме заедно, но имахме контакти с него заради групата за подводни диверсии, в която учавахме.

Тогава и двамата бяхме сержанти втори клас. Казах му:

— Ще се видим по-късно.

Той отговори:

— Точно така, мамицата му.

Така и стана. Разбира се, трябваше да минат няколко години.

* * *

Е, към 1965 г. бях решил, че определено искам да бъда в групите за подводни диверсии. От работата си в общността на бойците със специални методи знаех, че ще работя с хора, които разбират добре какво значи да се ангажираш с отговорност. Хора, които желаят да работят не само по-усилено, но и по-умно, за да постигат цели — целите на мисията и личните. Захванеш ли се с такива отношения на другарство, установяваш как собствените ти способности се изострят като бръснач. Знаеш, че можеш да постигаш разни неща не просто сам, но и в работа с хора с идеали като твоите.

Вижте думата „екип“. Както и да я гледаме, в нея не се забелязва съчетанието „аз“. Не си спомням кой го каза, но екип означава „Единствено Колективът Извършва Повече“. И е вярно. Вярно е, защото човек вярва, че задачата може да бъде изпълнена и има водачи, които казват: „Да, това може да стане“, и ви оставят да го направите.

Ето защо през всичките години бях така решен да стигна при тюлените.

* * *

Една година работих по онзи секретен проект, а после, тъй като бях и техник в клинична лаборатория, получих заповед за служба на брега. Това не ме направи особено щастлив. Но взех заповедта си и заминах за Куонсет Пойнт, където работех и като водолаз-лекар на батискафите.

Непрекъснато опитвах да вляза в групите за подводни диверсии. И те непрекъснато отказваха. Затова след Куонсет Пойнт се озовах в поделението за водолази и обезвреждане на боеприпаси. Там престоях три години.

Оттам ме избраха за медик на първия клас — независима длъжност и без лекари за командири. Получих заповедта заедно с покойния Джон Кристи, стар мой приятел. И двамата щяхме да заминем или за Група за подводни диверсии 21 или за „ТЮЛЕН-Група 2“. Възкликнах:

— Майчице, това е страхотно.

Джон замина за „ТЮЛЕН-Група 2“, а аз — в Бюрото за личния състав. Изпратиха ме там за разпределител на хората от общността на бойците-диверсанти и лекарите-подводничари. Значи аз изпращах други там, където исках да изпратя себе си.

Е, можех сам да си напиша назначението, което и сторих след година и десет дни. Според мен цели година и десет дни повече от необходимото, прекарани сред тълпа бюрократи. Но пък можех да помагам много на лекарите в специалните сили и при подводничарите и така си създадох много добри връзки.

Дойде 1973 г. Отново заминах на школа за дълбочинни водолази и там пръснах лявата страна на лицето си — счупване от натиска и кръвоизлив от синуса. Това се случи при едно спускане — много силна беше прегръдката. Но продължих докрай, докато припаднах в батискафа.

Казаха ми:

— Изхвърчаш и край на ВМС.

Отговорих:

— В никакъв случай.

Предложиха ми избор. Друга длъжност. „Не се притеснявай, а се премести, или те чака медицинска комисия, която да ти отвори много проблеми с оставането.“

Казах:

— Никаква медицинска комисия. Не.

И така, качих се на един кораб и служих известно време в Ню Хемпшир, след което ме върнаха в Норфолк. Аз все още не се бях отказал от групите за подводни диверсии. През 1979 г., когато бях в Норфолк, се обадох на „Група за бойни действия със специални методи 2“ и поговорих с техния главен старшина. Той отговори:

— Виж, Ал, обади се на този и този човек и му кажи, че си разговарял с мен, и толкова. Хайде да те местим тук.

Обадох се на офицера по обучението в тази група, който имаше място за медик. Казах му:

— Трябва ми само опреснителен курс за водолази и няколко скока. Ще съм малко бавен, но мога да върша работа.

Той запита:

— На колко години си?

— Тридесет и шест.

— Твърде стар си, пък и нямаме време и пари да пращаме хора на опреснителни курсове. Благодаря, че се обадохте.

И кучият му син ми затвори телефона.

Затова позвъних отново и той ми каза:

— Вижте, главен старшина, прекалено голям риск представлявате поради възрастта си.

И още, и още, и още, докато му се пригади на човек.

Затова аз му затворих телефона.

Поговорих с Дик за това и той ми каза:

— Не се притеснявай. Ето какво ще направим. Изкарай си назначението и не задавай въпроси. Само чакай да получиш една заповед към 1980 г. Събираме „ТЮЛЕН-Група 6“. За момента искам да идеш във Вашингтон.

Отидох във Вашингтон и оттам той уреди да ме зачислят към тюлените. Тогава събрахме „Оперативна група на ВМС 06-Делта“ и „Червената клетка“.

След това ме зарови за три години, защото излизаше някаква друга работа.

— Добре дошъл и довиждане. Ето какво искам да направиш, ето къде искам да идеш и ето защо.

Много подбираше хората за това, което предстоеше през 1984 г. Имаше причина да ме иска във Вашингтон, която не оспорвах, след като я проумях.

* * *

Може би най-голямата причина Дик да ме иска там беше евентуалната нужда от добър медик. Всички имаме дълги коси, големи мустаци. Двама носеха и бради. Влезеш ли във военно лечебно заведение и покажеш ли документите си, ти отговарят, че не си уставен и дрън-дрън. Трябваше така да ги подработвам, че появим ли се, да няма въпроси. Е, по една случайност се озовах в болницата в Бетесда, където уредих медицинско заведение само за нас и никой не ни питаше за нищо.

Там командирът ми беше специалист по вътрешни болести, а помощникът му — младши лейтенант. Аз ги проучих, поговорих им за Дик, Дик поговори с тях. Останаха на разположение за нас и семействата ни двадесет и четири шибани часа в денонощието.

Много пъти се случваше Дик да ме пита нещо като:

— Дени обади ли ти се?

— Не.

— Обади му се ти. Кити е зле.

Обаждах се на Дени и казвах:

— Ще се видим пред спешното отделение.

Това беше по времето на първата бременност на Кити и тя се чувстваше малко зле. Командирът чакаше. Никой не зададе никакви въпроси.

Веднъж на учение някакъв паяк ухапа едно от момчетата. Не можахме да го откараме в болницата цели два дни. Когато го занесохме в Бетесда, го приеха за операция, отделиха го в самостоятелна стая и незабавно се погрижиха. Никой не зададе никакви въпроси.

Необичайно беше за онези хора в клиниката и болницата да приемат някакви потайни и суперсекретни хора. Пазеха ни в една много сигурна зона, защото се чувстваха доволни, че правят нещо с онези, секретните хора. Гъделичкаше им самочувствието. Значи гъделичкаш им самочувствието, позволяваш им да участват, правиш ги част от екипа в известен смисъл. Те не можеха да излизат с нас на терена, не можеха да узнаят какво правим, но ние никога не им говорехме високомерно и винаги благодаряхме за онова, което правеха за нас.

Дик знаеше, че такова нещо ни е необходимо. Натовари мен с тази задача и аз се погрижих да я реша. Изпрати ме там година и половина по-рано с тази мисъл.

* * *

Всичко се свежда до доверие и лоялност. Двамата с Дик се познаваме и сме били заедно от време на време от 1965 година насам. Аз му вярвам, а доверието е нещо, към което се отнасям много сериозно. Не се доверявам на много хора, но вярвам на Дик. И при него е така.

Дик беше офицер, а аз — старшина, но той се доверяваше на решенията на старшините. Вярваше в способностите ни. Държеше ни отговорни. Ако се осереш, искаше да разбере защо. Помагаше да се оправяш и да се поучиш от грешките си. Той беше един от малкото ми командири, които искаха да знаят защо не разбираш и защо не знаеш. Казваш му защо и той намира как да ти помогне.

Казваше:

— Добре, проблемът е свързан с ученията. Проблем на истинската мисия.

— Имам въпрос, сър — това го произнасях като „псе“. — Не ми е ясно ето това и какво да правя?

А той отговаряше:

— Добре бе, заднико, ето какво и какво означава то.

Надробяваше всичко и искаше да се убеди, че си разбрал смисъла. Никога, никога не би те укорил, ако му зададеш някакъв

въпрос. Ако не му задаваш въпроси, се ядосваше, защото точно тогава ще се оплескаш.

Освен това има и лоялност. Повечето от момчетата могат да ви разкажат за случай, когато Дик се е застъпвал за тях. В моя случай искаше да ме вземе при себе си, да опита с мен в момент, когато друг не би го сторил. Разбира се, не ставаше дума за милосърдие. Знаеше, че имам нужните му умения на стрелец, а и други. Ето това правеше Дик измежду много други неща — разбираше в какво си талантлив и градеше върху това.

Дик използваше таланта ми при задграничните мисии — аз бях онзи с усмивките и приятелските ръкостискания. Излизаш, ядеш храната, говориш с хората, научаваш езика възможно най-добре. Трябва да се харесваш на хората. Забелязвате ли как тук се оформя една картина? Култивирай ресурси. Опознай района. Втълпявай нови идеи, но оставай отворен за идеи. Попивай културата им. Не ги гледай отвисоко. Никой не обича да се отнасят така с него и ако така се държите, няма да стигнете доникъде.

За мен нямаше недостъпни места в Египет, Йордания, Пакистан, Мароко. Можехме да се впишем в обстановката — не „аз“, „ние“. Но винаги трябва да има един, който да се впише малко по-бързо от останалите, който да стане водач на момента. Аз имам тази способност. Дик я разбра и се възползва.

* * *

Заминахме за Вашингтон, където работихме в „Оперативна група на ВМС 06-Делта“ и „Червената клетка“, и това ми беше последният път с тях — 84 до 87 година. Дик беше изтеглен от „Червената клетка“ заради някакви бюрократични лайнарщини. Ако сте чели „Свирепия 1“, знаете за някои от проблемите му. И да, задачата ни беше да правим учения, но имахме и „черна“ мисия. Сега това вече не е секретно, така че нищо не издавам. Но Дик искаше да е сигурен, че имаме всичко необходимо за всякакви мисии.

Разбира се, докато провеждахме реални мисии, провеждахме и доста обучение и работа по сигурността на базите. Интересно беше.

Самодоволството може да те погуби по всяко време. Всички имаха нагласата, че това е „поредната инспекция“. Но ние не бяхме там, за да инспектираме. Ние проверявахме съоръженията за сигурност, условията за сигурност. Обикаляхме по базите и влизахме и излизахме във всевъзможни сгради и охранителни зони и почти никога не са ни спирали. Честна дума.

Едно от първите ни учения беше в Норфолк, на Военноморската база и при щаба на Командването на атлантическия флот. Дик беше си уредил някакви карти за самоличност, до една с неговата снимка и звание. Един ден аз използвах едната карта — отидох с колата до базата, показах картата на Дик, а аз изобщо не приличам на него. Значи онези на портала видяха званието, прас — застанаха мирно и ми махнаха да влизам.

Е, откарах колата чак до Службата за национална сигурност. Даже отзад на колата бях залепил лепенка с жабок, да видя дали ще загреят. Но колите си вървяха наоколо както обикновено. Обиколих Службата за националната сигурност с колата, като снимах самолетите, хеликоптерите и хангарите. Не правех никакви опити да крия камерата или действията си.

Като казахме за това на хората от базата, те отговориха:

— Не, такова нещо не е възможно. Не сме виждали никого там. Не е възможно да сте били на това летище.

— Добре, хайде да видим касетата.

И ето ме на запис как снимавам самолетен хангар.

Това им поотвори очите. Започнаха да обръщат внимание на някои неща. Но за нас все още беше лесно да се разхождаме из базата със свободно поведение и небрежно цивилно облекло и да влизаме в сградите, без никой да ни спира.

Една от задачите ми беше да ида до комуникационния център и да симулирам взривяване на вратите. Взех един артилерийски симулационен взрив и отидох право до този център без никакви проблеми. Това беше през нощта, на един добре осветен паркинг, там запалих симулатора.

Когато проклетото устройство се взриви, всички чуха, че нещо е гръмнало. Аз се отдалечих спокойно. Отидох до портала. Там имаше един майор, идваше от външната страна на портала и бях напълно сигурен, че е чул взрива. Той ме попита:

— Пътя ли объркахте?

Аз отговорих:

— Да, търся офицерския клуб.

— О, ами ето натам, после надясно.

Това става след страхотната експлозия. Навсякъде започнаха да изникват полицейски коли. Пищяха сирени — страшен шум. Аз съм с цивилни дрехи и раница. А онзи ме упътва.

Отидох право към офицерския клуб. Мисля си: „Я да видим дали мога да направя някакъв тъп номер тук?“

Спрях едно семейство с детето им. Излизах от клуба. Запитах:

— Как мога да стигна до „Пица Хът“ оттук?

Те отговориха:

— О, ами елате с нас. Ще ви закараме.

Вече бяха минали три-четири дни от началото на учението, а някои хора си я караха по старому.

Сядам в колата и преди да стигнем до портала, извадих радиостанцията. Малкото момиченце на задната седалка до мен се обади:

— Какво е това?

Майката се обърна паникьосана и запита:

— Какво? Какво държите?

Отговорих:

— Това е моята радиостанция за двустранна връзка. А това е значката и личната ми карта и ето кой съм аз.

Съпругът ѝ направо се разтече по седалката:

— О, господи! Загазих ли?

Отговорих:

— Не, но по-добре ме изкарайте извън портала.

И така, седях си на задната седалка и ни махнаха с ръка да минаваме през портала. Там имаше две коли на охраната на базата. Ясно си спомням, че имаше четирима полицаи, но те не проверяваха кой излиза. И така, закараха ме до „Пица Хът“, откъдето поех по своя път.

В базата продължаваха да мислят, че това са просто глупави играчки. Или пък не им пукаше. Или не знаеха. Или пък бяха самодоволни.

Хората не обичат да предизвикват другите. Едно от най-трудните неща, когато обучаваш охранители, е да ги накараш да разберат, че няма нищо лошо в това да спреш някого и да го питаш:

— Вие тук ли работите? Може ли да видя документите ви за самоличност?

Става дума просто да поискаш документ за самоличност. А ако някой няма такъв, ви трябват двама души, които да не му позволят да продължи напред, докато се свържете с базата. На прекалено много места не искаха да правят така. Дори след като престояхме тук цяла седмица, се притеснявах да спирам хората.

След като приключвахме с ученията, в почти всички бази заявявахме:

— Ще останем още два дни, но няма повече учения.

Навъртахме се около портала, в някой катер или пък в самолетен хангар и гледахме как хората влизат и излизат. И пак се притеснявах да ни питат кои сме. Не знам какво е това.

* * *

Двамата със Стив Хартман имахме една друга нощна задача — ако изобщо може да се нарече нощ, защото беше два сутринта, по дяволите. Излязохме от хотела в града Сасебо, Япония. Двамата се бяхме облекли с водолазни костюми, носехме раници, а аз — надуваема чанта за плуване. Схващате ли картината? Ходим надолу по улицата, край портала на базата, към моста и влизаме във водата. Никой не ни обърна внимание.

Плувахме в една истински красива река и толкова добре го правехме, че дори не плашихме птиците, накацали по камъните. Излязохме на тинестия бряг до базата. При проучването бяхме предупредили:

— В оградата ви там има огромна дупка.

— Да, но строим нещо.

Дик им каза:

— Това може да е добра мишена. Противопожарната ви служба се намира на отсрещната страна на улицата.

Не направиха никакъв опит да сложат човек наблизо.

Двамата със Стив се вмъкнахме, огледахме се и аз пресякох до противопожарната къща, където сложих бомба — три симулирани пръчки динамит с часовник и голяма крушка.

До дупката в стената имаше барака с някакви от строителните войски, които играеха карти. На връщане забелязах, че един от онези се приближава до прозореца. Залегнах в канавката. Изчаках, след това станах и надникнах през прозореца. Играеха карти и никой не обръщаше внимание на нищо.

Двамата със Стив лежахме в тинята още два и половина часа, докато бомбата избухна. През цялото време никой не беше видял нищо на добре осветената площадка пред пожарния камион, нито мен, нито пък Стив.

След бомбата ни помолиха да възстановим действията си. Двамата им показахме всичко стъпка по стъпка.

— Ето как влязохме, ето къде отидохме, ето какво направих аз.

Съвсем скоро започнаха да слагат хора около строителния обект и никой не можеше да мине през дупката.

* * *

Един от големите ни проблеми беше да убеждаваме хората, че не сме дошли, за да им навредим, а да им помогнем. Някои командири на бази просто не ни искаха. Налагаше се Дик да използва доста обилно уменията си за словесни убеждения, за да ги накара да разберат:

— Това не е проверка, разберете. Това е учение. Във ваша помощ.

Удивителното е, че някои от бойците наистина искат да участват, макар командирите им да казваха, че това са глупости.

— Ще ни затворят базата. Затрудняват ни живота. Злепоставят ни.

Но ние не се намирахме там, за да ги zlepоставяме, и някои хора го разбраха.

Една от най-добре настроените към нас групи беше в Пойнт Мугу — тяхната полиция, съставена от моряци. Капитан Гордън Накагава и лейтенант Боб Лейзър искаха хората им да бъдат проверени, обработени, победени и отново вдигнати на крак.

Хлапетата също го искаха. Те бяха на непълно работно време като група за бързо реагиране. Каквото и да им покажехме, попиваха като сунгери. Адмиралът в базата беше задник, но все пак свършихме работа.

Казахме:

— Една от слабите ви страни са колите за ответни действия.

— Какво искате да кажете?

— Ами имате фургони. Но никой не ги наблюдава. Нямаме детектори за движение, нито скрити камери, нито аларми, нищо.

— О, това проблем ли е?

— Да, те са мишена. Следващата мишена е летището. Твърде много възможности за влизане сте оставили, твърде много отвори.

— А, но там имаме датчици за движение.

Казахме им, че можем да ги преодолеем. И им показахме как. Попиха всичко. Останаха щастливи. При всяко упражнение казваха:

— По дяволите, още нещо научихме.

* * *

Дик винаги ни подкрепяше. Идвахме при него с план за промяна на даден сценарий — онези от базите не играеха по правилата. А той седи, слуша и записва. Има мозък като компютър — толкова бързо работи. Казва:

— Добра идея. Разгледайте тази възможност и тази, и тази.

Ние репетираме и отговаряме:

— Това ще стане.

Много неща правехме така, според случая, защото онези непрекъснато искаха да променят правилата и трябваше да реагираме.

Дик също участваше в някои от ученията, за да е сигурен, че не правим нещата не както трябва. Имаше дни, когато спеше само по два часа. Понякога сме карали по два-три дни, двадесет и четири часа дневно. Той ни следеше и имаше задачата да защитава действията ни.

— Ето как сте го направили, ето къде са слабите ви места.

Дик е много красноречив човек. Може да каже каквото трябва по своя неповторим начин. И все пак имаше хора, които приемаха всичко като обида. Когато се налагаше, Дик настъпваше доста хора по

пръстите на краката. Лошо. Тъпите копелета да са си пазили краката от големите му обувки.

Но колкото и зле да беше в някоя база, почти винаги започваха да се сплотяват срещу нас в определен момент. Отникъде не сме си тръгвали с горчиви чувства, независимо че винаги гледаха на нас като на големи космати чудовища, дошли да им разрушат базата. Помня какво ни беше казал един командир на база при една от срещите ни:

— Знаете ли, идвам в базата, оглеждам се и си казвам: „Колко хубаво е тук.“ А вие, мамка му, идвате и питате какво има за разрушаване.

Прав е, ще знаете.

* * *

Въпреки всичките ми проблеми с подводното плуване, още го обичам. Много, истински много обичах работата под вода. Наистина изтощителна беше и изискваше концентрация. След фрактурата на лицето ми казаха, че повече никога няма да се гмуркам.

Отговорих:

— Слушайте много внимателно какво ще ви кажа с шибаните си уста — ще се гмуркам.

Насилвах се и го правех. А за стрелбата — там също се навирах на всички стрелби. И това ми се отплати няколко пъти.

Мразех да скачам дори от напълно изправни самолети, по дяволите. Но това се изискваше. Не трябваше да ми харесва, а просто да го направя. И затова го правех. След известно време привиквах: „Окей, пак трябва да се скача.“ И скачах.

За да се мотивирате, за да преодолявате разни неща, трябва да елиминирате отрицателните помисли. И коварния негативизъм, който се промъква и ви захапва за задника. Човек се опира на своята увереност и на опита на другите и се изправя лице в лице със страха. Прави така, че той да работи в негова полза. По този начин ще станете силни. Изникнат ли съмнения и вслушате ли се в своята негативност, ще се самоунищожите.

* * *

Имал съм добри командири, не ме разбирайте погрешно. Но Дик не беше просто водач, а и учител. Беше ни довереник. Намираше се наблизко, за да ни смени гащите, ако се осерем и заспим. Започнат ли да го замерят с камъни, ние излизахме отпред и ги поемахме. Защото се грижеше за хората си. Изпитвахме нещо, което може да се изрази така: „По дяволите, щом Стария го прави, ние също можем да го направим.“ Той ни водеше в такава посока. И ни помагаше.

Хората гледаха на нас като на боклукчийски кофи. Размирници. Но Дик се вглеждаше много по-дълбоко: „Защо този дребен лайноглавец има проблеми? Защо става това? Защо става онова?“ И се захващаше с хората, които останалите считаха за боклуци. Всеки един от нас се оказа звезда. Той виждаше нещо в нас и го извличаше.

Но и не търпеше некадърните. На това се научих от него и съм го използвал, когато станах главен старшина. Може да дадеш на някого инструменти. Но ако той не ги използва, му търсиш сметка и му биеш шута. Той не се боеше да го направи.

* * *

От 1987 до 1990 г. аз бях първият главен старшина на командна длъжност в Командването на ВМС за медицински изследвания и развитие. Използвах много от водаческите умения, които бях научил от Дик, и претворих напълно значението на думата водачество на ниво старшини. Имах на свое подчинение единадесет лаборатории по света с персонал над четиристотин души. Задействах разни програми за тях и правех всичко необходимо, за да съм сигурен, че работят. Имах и няколко командири, на които трябваше да заявявам, че не са те хората, които вършат работата.

За щастие имах един заместник-командир в щаба, на когото също не му беше безразлична работата. Питаше:

— Главен старшина, ще работят ли тези програми?

— Полковник, проклетите програми ще работят, ако някой ритне в гъза командира. Аз вече го бях ритал по кокалчетата, но трябваше

някой с повече конски сили да вдигне мерника по-нагоре.

Така карахме програмите да вършат работа. Човек трябва да приобщава подчинените си към своята работа. Всички научихме това от Дик. Привличай всички, от най-низшия редник до най-старшия старшина и ги приобщи. Слушай какво имат да ти кажат.

Налагаше се да провеждам доста проверки и разследвания по сигурността в различни лаборатории. Придадох нов смисъл на тази дума. Всъщност създадох я. Хората имаха наръчник по сигурността, но не му обръщаха внимание. Казах им:

— Най-напред прочетете тази шибана книга. Ако имате въпроси, телефонът ми е на разположение двадесет и четири часа в денонощието, в работата и вкъщи.

Така започнахме.

След това подобрих физическата охрана и сигурността на хората, особено в задграничните лаборатории. Има едни хора, дето твърдят, че са там като научни работници, супер мозъци, и не виждат друго освен своите си неща.

Казвах им да си отворят очите.

Оттам заминах за Нюпорт, където станах началник-отдел — единственият главен старшина на такава длъжност в цялото командване, наред с поста отговорен за сигурността. Затова и можех да използвам всичко хубаво, което бях научил, в нова обстановка.

* * *

Уволних се през 1992 г. Оттогава се занимавам много със стрелба, лов и риболов. Най-последно имам време да играя със собствените си играчки. Жена ми се пенсионира на първи юни и сега си имам и жена.

Липсва ми близостта в Групите. Истинската близост. Според мен цивилните хора не го разбират. Въпреки че някои от нас поддържат контакт, знам, че едва ли тази уникална възможност ще ни се удаде отново. Възможността да заминем зад граница — в Германия, Франция, Израел — за съвместно обучение или на мисии, при които разчиташ на всеки друг двадесет и четири часа дневно. Трябва да се

научиш да бъдеш близък с другите. Захвърляш настрани личните си предубеждения заради мисията.

* * *

Има нужда от известно обучение за работа в групи, особено на фирмено ниво. Твърде много хора с пълномощия, застанали в кулите си от слонова кост, не искат да разберат какво значи да си в окопите. Нито изграждането на екипи и концепцията за работа в екип — изненадващо много шефове по фирмите не са слизали никога в цеховете. Знаят само, че някъде там долу има пчели-работници, които им помагат да си изкарват седемцифрените годишни заплати наред с акциите им за закупуване на контролни пакети, златните им опции и златните клаузи при пенсиониране. Те не знаят какво правят онези долу, в цеха.

Ако слязат долу, за да ги виждат другите, на което ни учеше Дик винаги, ще направят много за жизнеността на огромните корпорации. Хората с костюми „Армани“ за 2000 долара не слушат онзи с метлата в ръце. А е възможно точно той или тя да имат идеи за по-голямата функционалност на фирмата.

Това умение използвах на командния си пост като главен старшина. Вслушвах се във всеки матрос. Вслушвах се и в някои офицери. Не много, защото не знаеха за какво става дума, по дяволите. Не можеха да отклонят физиономииите си от микроскопите и блюдата на Петри. Но пък слушайте какво казват матросите. Слушайте какво казват работниците. Така се започва с изграждането на екипа.

* * *

В нашите сценарии тероризмът, изглежда, е най-големият проблем както вътре в страната, така и навън. Общността на специалните сили ще трябва да възприеме водеща роля в тази връзка. Всъщност именно там би трябвало да имат роля. Заради наличието на антитерористичните групи на нас не ни позволяват активно участие в тези неща. Навън, разбира се, са сключени споразумения с другите

страни. Съвместно обучение, програма за размяна на служители — в цялата общност на бойците със специални методи и специалните операции има много хора, които трябва да получат и винаги да имат активна роля в тази връзка. Да се надяваме, че бюрокрацията ще прозре тази нужда и ще продължи да подкрепя целите на мисията, както и да позволява на хората да работят, а не да ги наказва и да пречат на движението им напред само защото са избрали да служат в общността на специалните сили.

Настоящата претрупаност с тежки началници на върха не позволява да се види картината и затруднява много стартирането на каквото и да е, както и поддържането му. Хората са прекалено заинтересовани от собствената си кариера. Те бюрократизират всичко. Всеки молив, дяволите да го вземат, трябва да бъде оправдаван с лист хартия, всеки куршум, всяко това, всяко онова, а после започват да пречат и на обучението. Като започнеш да ограничаваш обучението на хората и като мухлясат малко, се деморализират и стават адски гневни. След това започват вътрешните борби — „Защо съм тук? Какво правя? Току-що похарчихте един милион долара, за да обучавате тъпия ми задник — кога ще ми позволите да използвам наученото?“

Според мен Групите трябва да получат по-широка роля във всички оперативни области. И вместо някой да изкарва цялата си кариера на Източното крайбрежие, нека се мести през шест или осем години, за да могат всички членове на групите да работят с всички останали в тези части на света и да добият представа какво става там. Винаги отговорностите им ще бъдат различни, но нека онези, които са работили на едната страна на света да отидат в другата, за да създадете една завършена общност на специалните войски.

Ролята им в бъдещето виждам такава, каквато е сега — събиране на разузнавателна информация, контраразузнаване, контртероризъм, антитероризъм. Не трябва да забравяме и обучението. За мен те са учители. Много страни започват да търсят помощ в много области. Една от тях е въпросът: „Каква военна единица да създам?“ Имаме хората, които могат да идат там и да обучават. Да обучават както трябва. Групите могат да се използват по този начин и това трябва да стане.

НАКРАЯ

Е, това е — мъдрости от Истинския екип, от десет истински Воини. Не са ли страхотни? Но не ви ги давам — те са си мои. Трябва сами да си направите Истински екип. Разбира се, можете го. Вижте деветте ръководни принципа в началото на книгата. Помислете какво е повлияло на всяко от момчетата, какво ги е мотивирало, кое е имало голямо значение за ефективността им. Какво е отнесъл със себе си всеки от тях на излизане от Групите?

Искате опресняване за деветте ръководни принципи? Ето ги:

- *Важна е мисията, глупако.* Определяйте ясно и точно целите и задачите си.

- *Направи си добре сметката.* Когато се стигне до времето и парите, искайте каквото ви трябва, но знайте какво ви е необходимо наистина.

- *Осигури хора за всички длъжности.* Определете какви умения са необходими на вашите оператори и се погрижете да не останат пропуски. Заобиколете се с таланти хора.

- *Долу лапите.* Имайте доверие, че хората ви ще свършат работа. Микромениджмънтът води до макронасирания.

- *Познавай хората си* — те не са машини. Знайте кои са силните и слабите им страни. Знайте кои от нещата „зад сцената“ биха попречили на работата им.

- *Приветствай грешките.* Възползвайте се от възможността да подобрявате ефективността на групата.

- *Млъквай и слушай.* Насърчавайте хората си да помагат при решаването на проблеми. Те ще поддържат създаденото от тях. За да бъде ясна комуникацията, е необходимо винаги информацията да тече в две посоки.

- *Споделяй богатството.* Награждавайте екипа си, когато се справя добре. Парите са страхотно нещо, но проявявайте творчество.

- *Преглътни болката.* Изпълнявайте отговорностите си на ръководител на екипа. Запомнете, че лоялността е двупосочна.

ПОСТОЯННИТЕ УСИЛИЯ

Тъй като не искам да делея своята Група с вас, най-малкото, което мога да направя, е да ви помогна да направите свои собствени екипи бойци по ваш воински образ и подобие.

Отново вземам назаем от „Просветено водачество“ петте начини за движение в положителна посока.

1. Празнувайте и малките успехи на екипа.
2. Вглеждайте се внимателно и добре в онова, което правите, за да постигнете тези успехи.
3. Насочвайте и пренасочвайте вниманието си върху конкретните си цели.
4. Помагайте на всички — на членовете на екипа, на всеки друг в организацията, на своите клиенти, на акционерите — разберете какви са общите ползи, ако постигнете целта си.
5. Постоянно търсете начини за по-добри възможности да изпълните своите цели.

Може би сега, след като сте стигнали на това място в книгата, ви се струва, че положението е твърде сложно, твърде трудно, за да се справите сами. А помнете ли, казах ви, че сътворявам начин за обучение във водачество и умения за ефективно изграждане на екип? Ето ви информацията за тази дейност.

В „КРЪСТОПЪТ“

Центърът за обучение и развитие „Кръстопът“ ще съчетава концентрацията и ведростта, които човек получава единствено с напрегнат физически труд, с практическа, полезна информация. Тези два аспекта на обучението за водачи ще водят заедно до възможността да се направи разлика между уменията и способностите на клиентите ни. И тези умения ще бъдат предавани от истински Воини, истински водачи — бивши тюлени и морски пехотинци.

Центърът „Кръстопът“ ще предлага програми, разработени според нуждите на клиента. Имате възможност за избор между семинари по предводителство, упражнения за изграждане на екипи във фирмите, военни игри за деловия свят, програми за развитие за малки и големи, семинари за жени, както и тактически курсове за всички

нива на правозащитните органи. Ако вие и семейството ви желаете да прекарате дълъг уикенд там, можете да го сторите. Ако вие и вашият управленски екип имате нужда да разберете как да теглите товара заедно, доведете ги в „Кръстопът“.

ЕДНА ПОСЛЕДНА ДУМА

Искам да ви оставя със съвет от един от най-големите Воини на страната ни, генерал Патън. През юни 1944 г. той изнесъл реч пред американските войски в Англия. Много прекрасни неща е казал за обучението и преодоляването на страха, но онова, което ме впечатли, е следното негово описание на един войник.

„Един от най-смелите мъже, които някога съм виждал, беше човек, качил се на телеграфен стълб по средата на жестока престрелка в Тунис. Спрях и го запитах какво, по дяволите, прави горе. Той отговори:

— Оправям жицата, сър.

Запитах:

— Не е ли малко нездравословно точно сега?

Той отговори:

— Да, сър, но жицата трябва да се оправи, дяволите да я вземат.

Запитах:

— Ами не ви ли пречат щурмовите самолети?

И той каза:

— Не, сър, но вие определено ми пречите.

Е, това е истински мъж. Истински войник. Човек, посветил всичко свое на дълга, независимо колко незначителна на пръв поглед може да изглежда задачата му, независимо от шансовете.“

Амин.

ЗАСЛУГИ

Имате удоволствието да четете тази книга благодарение на *Моята библиотека* и нейните всеотдайни помощници.

МОЯТА БИБЛИОТЕКА



<http://chitanka.info>

Вие също можете да помогнете за обогатяването на *Моята библиотека*. Посетете **работното ателие**, за да научите повече.