
1. PEATÜKK

Ülim vastutus

Jocko Willink

MALA'ABI PIIRKOND, RAMADI, IRAAK: SÕJAUDU

Varajast hommikuvalgust ähmastas sõna otseses mõttes kõikjal õhus hõljuv sõjaudu: mässajate põlema süüdatud autokummide tahm, USA tankiroomikute ja Humveede rataste üles keerutatud tolmutpilved ja kuulipildujatulest räsitud ehitiste tsemenditolm. Kui meie soomustatud Humvee ümber nurga keeras ja mööda tänavat edasi tulevahetuse poole liikus, märkasin ma eespool keset teed seismas USA M1A2 Abramsi tanki, selle kuulipildujatorni hiigelsuur pearelv otse ühe maja poole sihitud. Läbi lendleva tolmu nägin punakat tossu, mis pärines ilmselgelt punasest suitsugranaadist, mida Ameerika Ühendriikide väed kasutasid ses piirkonnas üldiselt appikutsena.

Mõtted tormasid läbi mu pea. See oli meie esimene suuroperatsioon Ramadis ning siin valitses täielik kaos. Peale sõjaudu, mis meie vaatevälja sõna otseses mõttes takistas, oli meile peale vajunud ka piltlik „sõjaudu“ – väljend, mida sageli omistatakse Preisimaa sõjastrateegile Carl von Clausewitzile* – tulvil segadust, ebamäärast infot, poolikuid

* „Sõda on ebakindluse kants,“ kirjutas Preisimaa kindral ja sõjandusteoreetik Carl von Clausewitz (1780–1831) oma raamatus „Sõjast“. Väljendit „sõjaudu“ ei kasutanud Clausewitz tegelikult kunagi.

sõnumeid ja peataolekut. Tolle operatsiooni tarbeks oli meil selles ohtlikus sõja küüsis vaevlevas linnas eri kohtadesse paigutatud neli SEALi rakukest: kaks snaiprite rühma koos USA maaväe snaiprite ja Iraagi väeosa sõduritega ning veel üks Iraagi sõdurite ja nende USA lahingukoordinaatoritega tugevdatud SEALi rühm, kelle ülesanne oli terve linnaosa majahaaval puhtaks teha. Ja siis olime seal ühes autos veel mina, SEALi ülemveebel (allohvitser) ja üks maaväe kompaniiülem. Selles ohtlikus Mala'abi piirkonnana tuntud ida-Ramadi linnaosas, mille pärast vihaseid lahinguid peeti, tegutses meie poole peal kokku umbes kolmsada USA ja Iraagi – partnerjõudude – sõdurit. Kogu kant kubises *muj*’idest (hääldatakse „mudž“), nagu ameeriklased neid nimetasid. See oli meie suupärasem versioon neist mässulistest vaenlase võitlejatest, kes ise kutsusid end *mujahideen*’ideks, mis tähendab araabia keeles „džihaadile pühendunuid“. Nende versioon islamist oli armutu ja sõjakas ning nad ise kavalad, julmad ja ohtlikud. Aastaid oli Mala'ab kindlalt nende valduses püsinud. Nüüd kavatsesid USA väed seda olukorda muuta.

Operatsiooniga oli alustatud enne päikesetõusu ning nüüd, kui päike oli hakanud silmapiirilt ülespoole kerkima, oli puhkenud äge tulevahetus. USA maa- ja õhuväeüksuste arvukas raadiosaatjate võrgustik (ehk sidevõrk) oli infovahetusest ja raportitest punane. Linnaosa eri asumitest tuli teateid tapetud või haavata saanud USA ja Iraagi sõjaväelastest. Neile järgnesid raportid tapetud vaenlase võitlejate kohta. USA väed püüdsid selgeks teha, mis teiste üksustega naaberasumites toimus. USA merejalaväe ANGLICO rühmad (Air-Naval Gunfire Liaison Company ehk lennu- ja mereväe suurtükitle koordineerimise kompanii) pidasid sidet pea kohal tiirutava ameeriklaste ründeõhusõidukiga, et vaenlase positsioonidele pomme heita.

Operatsioon oli alanud kõigest mõne tunni eest, kuid juba oli rünnatud mõlemat mu SEALi snaiprimeeskonda ning puhkenud oli äge tulevahetus. Iraagi ja USA sõjaväelastest ning meie SEALidest koosnevad rühmad, kes linnaosa maju ükshaaval vaenlastest puhastasid, olid kohanud tugevat vastupanu. Kümned mässulistest võitlejad

PKC-kirjadega* Vene kuulipildujate, surma külvavate RPG-7 granaadiheitjate ja AK-47 automaatidega olid ette võtnud ägeda rünnaku. Raadioside vahendusel kuulsime, kuidas ühe teistest ettepoole jõudnud Iraagi väeüksuse ameeriklastest koordinaatorid teatasid ägeda tule alla jäämisest ning palusid saata appi KRJ-i (kiirreageerimisjõud). Nende kiirreageerijate kasutuses oli neli USA maaväe soomustatud Humveed, millest igaühega käis kaasas M2 0,50kaliibrine raskekuulipilduja ning kümme USA sõdurit, kes olid valmis sekkuma ja abi andma. Mõni minut hiljem palus üks mu SEALi snaiprimeeskonnadest raadio teel „raskerelvastusega KRJ-i“. Need olid kaks USA M1A2 Abramsi tanki, mis olid oma 120 mm pearelva ja kuulipildujatega võimelised andma raju tuld. See tähendas, et mu SEALid olid sattunud suurde hätta ning vajasisid kiiresti abi. Palusin meiega kaasas olnud USA maaväe kompanii-ülemal tankidele järgneda ja ta tegigi seda.

Peatusime oma Humveega ühe Abramsi tanki varjus. Selle hiiglaslik relvatoru oli laskevalmis ja suunatud otse hoonele meie vastas. Ma lükkasin sõiduki raske soomustatud ukse lahti ja astusin tänavale. Kõhutunne ütles, et midagi oli valesti.

Läheduses oleva merejalaväelaste ANGLICO vanemveebli juurde kiirustades küsisin temalt: „Mis toimub?“

„Neetud värk!“ karjus ta erutunult. „Selles majas on mõned mudžid, kes meile tõsiselt vastu hakkavad!“ Ta osutas laskevalmis relvaga teisel pool tänavat seisvale hoonele. Oli ilmselge, et tema arvates oli tegemist mudžide raskekahurväega. „Kui me hoonesse sisenesime, lasksid nad ühe meie iraaklasest sõduri maha ja haavasid veel mitut. Me oleme neile kõvasti tuld andnud ja ma tegelen sellega, et saaksime neile mõne pommi kaela kukutada.“ Just samal ajal juhendas ta ka pea kohal olevat USA lennukit õhulöögile minema, et teha hoonesse peitunud vaenlase võitlejatele ots peale.

* PK viitab venelaste loodud Pulemjot Kalašnikovale, lindilt laetavale keskmise kaliibriga kuulipildujale, millest tulistatakse 7,62 x 54R (7,62 mm x 54 mm randiga) padrunitega, tavaliselt sada (või enam) lasku tegevate surmakülvavate valangutega. Neid teatakse ka PKMide/PKSidena. Iraagis kasutas USA sõjavägi sageli neist rääkides lühendit „ПКС“ – „PKSi“ kirjaviisi slaavi tähestikus.

Ma heitsin pilgu enda ümber. Hoone, millele ta oli osutanud, oli kuu-
liaukudest läbi puuritud. Kiirreageerijate Humveed olid oma 0,50kaliib-
riliste raskekuulipildujatega selle pihta läkitanud üle 150 lasu ning lisaks
veel väiksemakaliibriliste püsside ja kergekuulipildujatega. Nüüd oli hoo-
nele suunatud Abramsi suur tankitoru, valmis kogu maja rusuhunnikuks
muutma ja kõiki seesolijaid surma saatma. Ning kui sellest veel ei piisa-
nud, pidid järgmisena hakkama taevast kaela sadama pommid.

Ometi ei klappinud siin miski. Me olime väga lähedal paigale, kus
pidanuks olema üks meie SEALi snaiprimeeskondi. Kui tulevahetus puh-
kes, olid nad just oma esialgu plaani võetud asukoha maha jätnud ja paras-
jagu uude hoonesse liikumas. Puhkenud segaduses polnud nad oma täpset
asukohta meile veel teatanud, aga ma teadsin, et see pidi olema kuskil õige
lähedal sellele kohale, kus ma praegu seisin. Lähedal ka hoonele, millele
merejalaväe veebel oli just osutanud. Ning mis kohe üldse ei klappinud, oli
see, et need Iraagi sõdurid ja nende USA koordinaatorid poleks tohtinud
siia kanti veel mitme tunni jooksul üldse jõudagi. Partnerüksused poleks
tohtinud sellesse piirkonda siseneda enne, kui olime selle ala korralikult
„dekonfliktinud“ – teinud kindlaks meie SEALi snaiprimeeskonna täpse
asukoha ning edastanud selle info teistele operatsioonis osalevatele üksus-
tele. Mingil põhjusel oli siin aga ikkagi kümneid Iraagi sõdureid ja nende
ameeriklastest maa- ja merejalaväe lahingukoordinaatoreid. See tundus
mulle täiesti arusaamatu.

„Oodake natuke, veebel. Ma kontrollin asja üle,“ ütlesin ma, osutades
hoonele, millele ta parasjagu õhulööki andma valmistus. Ta heitis mulle sel-
lise pilgu, nagu oleksin ma aru kaotanud. Tema merejalaväelased olid koos
terve rühma Iraagi sõduritega tolles majas viibivate vaenlase võitlejatega
vihast tulevahetust pidanud ning polnud suutnud neid paigast liigutada.
Kes tahes seal majas istus, oli võidelnud nagu pörguline. Paljas mõte, et me
võiksimme sellele majale ligineda, tundus veeblile enesetapjalik. Ma noogu-
tasin oma SEALi veeblile ja ta noogutas vastu ning me hakkasime mööda
tänavat vaenlasi täis maja poole liikuma. Nagu enamikku hooneid Iraagis,
ümbritses ka seda kahe ja poole meetri kõrgune betoonmüür. Me jõudsimme
hoonekompleksi ukse juurde, mis oli pisut praakil. Oma M4 automaati
laskevalmis hoides lõin ma ukse ristseliti lahti ning avastasin end silmitsi
ühe oma SEALi rühmapealikuga. Ta jõllitas mulle üllatunult vastu.

„Mis toimub?“ küsisin ma.

„Mudžid üritasid hoonesse tungida. Me lasime ühe neist maha ja nad ründasid – maruliselt. Nendest see alguse sai.“ Mulle meenus, mida veebel oli mulle natuke aega tagasi rääkinud: üks nende iraklasest sõdur oli majja tungides maha lastud.

Samal hetkel sai mulle kõik selgeks. Kogu selles kaoses ja segaduses oli üks Iraagi sõdurite punkt mingil põhjusel eraldunud, ette kirjutatud piiridest väljunud ja üritanud siseneda hoonesse, mis oli meie SEALi snaipri-meeskonna valduses. Koidikuhämaruses olid SEALid näinud AK-47ga relvastatud mehe siluetti hiilimas nende hoonesse. Ühtki partnerüksuste sõdurit teadaolevalt läheduses ei viibinud, küll aga liikus selles piirkonnas palju vaenlase võitlejaid. Seetõttu arvasid SEALid, et neid rünnatakse ja võtsid AK-47ga mehe maha. Seejärel läkski põrgu lahti.

Kui majast seest tulistama asuti, hakkasid Iraagi sõdurid väljast vastu tulistama, varjudes ise tänava teisel pool betoonmüüri taha ja ümberkaudsetesse hoonetesse. Kutsuti kohale abiväed ning maa- ja merejalaväelased asusid nende arvates vaenlase võitlejate valduses olevat hoonet vihase turmtulega pommitama. Samal ajal olid meie SEALid majas maadligi surutud ega saanud kuidagi selgeks teha, et olid jäänud *sõbralike* jõudude tule alla. Neil ei jäänud muud üle kui vastu tulistada ja püüda iga hinna eest vaenlasteks peetud võitlejatele vastu hakata. USA merejalaväelaste ANGLICO rühm oli olnud väga lähedal sellele, et anda käsk õhulöögiks majale, kus varjasid end meie SEALid. Kui nende pihta avati tuli 0,50kaliibrilistest kuulipildujatest, olid majas viibinud SEALid arvanud, et jäid vastase ägeda rünnaku alla, ning kutsunud appi raskerelvastusega KRJ-i ehk Abramsi tankid. Koos nendega olin kohale saabunud ka mina.

Maja sisemusest vaatas mulle vastu SEALi rühmapealiku mõneti hämmeldunud nägu. Kahtlemata ajas teda segadusse, kuidas ma olin just läbi põrguliku vaenlase rünnaku tema hoone ukseni kõndinud.

„Need olid meie omad,“ ütlesin ma talle. Meie omad – omade rünnak, vennatapp – kõige hullem asi üldse, mis juhtuda võib. Saada lahingus vaenlase käe läbi surma või haavata oli juba küllalt hull, kuid kellegi prohmaka tõttu omade käe läbi õnnetult otsa või haavata saada oli kõige kohutavam asi üldse. Reaalsuses seda ometi juhtus. Ma olin kuulnud lugu SEAL Team One'i meeskonda kuulunud X-Ray rühmast Vietnamis.

Rühm oli öösel džunglis patrullides lahku läinud, ära eksinud, ning kui nad pimeduses taas kokku pörkasid, teineteist vaenlaseks pidanud ja tule avanud. Raevukas tulevahetuses oli üks neist surma ja mitu tükki haavata saanud. SEALi meeskondades jäi see viimaseks X-Ray-nimeliseks rühmaks – edaspidi seda nime enam ei kasutatud. See oli olnud needus – aga ka õppetund. Omade rünnak oli eriüksuses täielikult vastuvõetamatu. Ja nüüd äsja oli see meiega juhtunud – minu enda sihtüksusega.

„Mida?“ küsis SEALi rühmapealik, suutmata seda uskuda.

„Need olid meie omad,“ ütlesin ma uuesti, rahulikult ja asjalikult. Vaidlusteks ja aruteludeks polnud aega. Läheduses oli ka tõelisi vaenlasi ning ka selle vestluse ajal oli ümbruskonnast kuulda pistelist tulevahetust teiste meie sõdurite ja mässuliste vahel. „Mis seis sul on?“ küsisin ma, soovides teada saada tema ning teiste meeste seisukorda.

„Üks SEAL sai kuulipilduja killuga näkku – mitte väga hullusti. Kõik on aga omadega läbi. Katsuks siit nüüd minema saada,“ vastas rühmapealik.

Koos raskerelvastatud KRJ-iga oli kohale saabunud ka soomustransportöör (APC)*, mis seisis väljas maja ees. „Väljas on APC. Laadi oma poisid peale,“ ütlesin ma talle.

„Saab tehtud,“ vastas ta.

Kiiresti kogus rühmapealik, kes on üks parimaid taktikuid, keda ma üldse tean, ülejäänud SEALid ja teised sõdurid välisukse juurde kokku. Ma pole kunagi näinud kedagi nii läbiklopituna. Hävitav 0,50kaliibrine kuulipildujatuli oli tunginud läbi neid kaitsvate seinte ning selle alla jäädes olid nad seisnud surmaga silmitsi ning arvanud, et nende tund on tulnud. Nad kogusid end siiski kiiresti, ronisid transportööri ja sõitsid läheduses asuvasse USA väliposti – kõik, peale rühmapealiku. Tema oli teraskõvaks karastunud ning valmis uuteks katsumusteks, niisiis jäi ta minuga ega lasknud end juhtunust kõigutada. Ükskõik mis ka ees ootas – tema oli selleks valmis.

* M113 soomustransportöör on roomikutel liikuv sõiduk, mille võtsid esimesena kasutusse USA relvajõud Vietnamis. Iraagis kasutati seda sõdurite vedamiseks ja haavatute evakueerimiseks. Sõiduki juurde kuulub kaks või kolm meeskonnaliiget ning see on suuteline mahutama kuni kümmet inimest.

Ma läksin tagasi merejalaväe ANGLICO veebli juurde. „Hoone on puhas,“ teatasin ma talle.

„Just nii, söör,“ vastas ta üllatunud ilmel ning andis sellest kiiresti raadio teel teada.

„Kus kapten on?“ küsisin ma maaväe kompaniiülemat otsides.

„Seal, ülakorrusel,“ vastas ta meie ees oleva maja poole osutades.

Ma läksin trepist üles ja leidsin kompaniiülema majakatuselt küürutamas. „Kas kõik on terved?“ küsis ta.

„Need olid meie omad,“ kostsin ma napilt.

„Mida?“ küsis ta jahmunult.

„Need olid meie omad,“ kordasin ma. „Üks Iraagi sõdur langes tulevahetuses, nii mõnigi sai haavata. Ka üks minu omadest sai killuga näkku. Teistega on kõik imekombel okei.“

„Selge pilt,“ vastas ta, kuuldust jahmunud ja pettunud. Kuna tegemist oli suurepärase juhiga, tundis ta end kahtlemata mõnevõrra vastutavana. Olles aga veetnud selles linnalahinguvälja kaoses koos Iraagi sõduritega mitu kuud, teadis ta, kui kergesti midagi sellist võis juhtuda.

Meie töö polnud sugugi veel lõppenud ning me pidime edasi liikuma. Operatsioon jätkus. Me täitsime järjest veel kaks ülesannet, puhastasime suure osa Mala'abi piirkonnast ning tapsime kümneid mässulisi. Ülejäänud operatsiooni osa läks väga edukalt.

Vahet aga polnud. Mul oli halb olla. Üks mu mehi oli haavatud. Iraagi sõdur oli surma saanud ja veel mitu haavata. Seda tegime me endale ise ning see oli juhtunud minu juhtimise all.

Kui olime sooritanud päeva viimase ülesande, läksin ma pataljoni lahingukeskusse oma väliarvuti juurde, kuhu tulid peastaabist saadetud e-kirjad. Ma pelgasin nende kirjade avamist ning neile päringutele vastamist, mis vältimatult tulema pidid. Ma soovisin, et oleksin lahinguväljal surma saanud. Tundsin, et see olnuks mulle paras palk.

Mu kirjakast oli täis. Jutud omade rünnaku alla jäämisest olid kiiresti levinud. Avasin oma vahetult ülemalt saadud kirja. See oli konkreetne. Seal seisis: „PEATA TEGEVUS. ÄRGE VIIGE ÜHTKI OPERATSIOONI ELLU. OLEN TEEL, KOOS JUURDLUST TOIMETAVA OHVITSERI JA ÜLEMVEEBLIGA.“ Nagu tavaliselt, kui mereväes

mingisugune õnnetus juhtus, oli ülem juhtunu faktide ja süüdlase väljaselgitamiseks määranud juurdlust menetlema eraldi ohvitseri.

Endiselt ülevalt, kes teenis Iraagis ühes teises linnas, kuid oli Ramadis toimuvaga hästi kursis, tuli kiri, kus seisis lihtsalt: „Kuulsin, et jätte omade tule alla. Mida kuradit?“

Kogu hea töö, mida olin teinud, ning hea maine, mida olin oma SEALi karjääri kestel suure vaevaga ehitanud, oli muutunud väärtusetuks. Kuigi olin edukalt juhtinud paljusid lahinguoperatsioone, oli minust nüüd saanud ülem selles üksuses, kus pandi toime SEALi surmapatt.

Juurdlust toimetava ohvitseri, meie ülema ja SEALi vastutava vanemallohvitseri, ülemveebli saabumist oodates möödus terve päev. Ooteajal kästi mul koostada juhtunu kohta ettekanne. Ma teadsin, mida see tähendas. Nad otsisid süüdlast ja kedagi, keda „vabastada“. Sõjaväekeeles tähendas see vallandamist.

Nördinult, vihasealt ja juhtunu üle suurt pettumust tundes, asusin ma informatsiooni kokku koguma. Analüüsides sai selgeks, et palju vigu tehti nii operatsiooni plaanimise kui ka täidesaatmise ajal lahinguväljal. Plaane muudeti, kuid teavitusi selle kohta ei saadetud. Sidepidamise osa selles plaanis oli ebamäärane ning selle täielikule läbikukkumisele aitas kaasa tõsiasi, et sideprotseduuride kindlate kellaegade suhtes valitses segadus. Iraagi armee oli oma plaane ümber teinud, kuid polnud meid sellest teavitanud. Ajagraafikut nihutati ilma teistega kooskõlastamata. Partnerüksuste asukohast ei teavitatud kedagi. See nimekiri aina kasvas.

Bruiseri sihtüksuses – mu enda SEALi rühmas – oli tehtud samasuguseid vigu. Kõnealuse snaiprimeeskonna konkreetset asukohta polnud teistele üksustele edastatud. Iraagi sõduriks osutunud eeldatava vaenlase võitleja puhul oli tema tuvastamine teostatud puudulikult. Pärast esimest tulevahetust polnud keegi olukorra kohta põhjalikku ettekannet mulle edastanud.

Vigade nimekiri oli märkimisväärne. Nagu käsk ette nägi, koostasin ettekande, Microsoft Powerpointi esitluse koos ajagraafikute ja meie üksuste liikumisjoonistega piirkonna kaardil. Seejärel panin ma kokku nimekirja neist asjust, milles kõik osalised eksinud olid.

See oli juhtunu kohta põhjalik selgitus. See tõi välja kõik suured prohmakad, mille tõttu see operatsioon oli niisuguseks õudusunenäoks

muutunud, Iraagi sõdurile elu maksma läinud ning toonud kaasa veel mitu haavatut. Üksnes tänu tõelisele imele ei saanud surma ükski meie SEAL.

Ometi oli midagi sellest nimekirjast ikka veel puudu. Mingi probleem, mingi asjaolu, mida ma polnud tuvastanud ning mis tekitas minus tunde, et kogu töö polnud päevalgele toodud. Kes oli süüdi?

Lugesin oma ettekande mitu korda üle, üritades leida puuduvat tüki-kest, seda ühte konkreetset möödapanekut, mis oli juhtunu põhjustanud. Siin oli siiski niivõrd palju erinevaid tahke. Ma ei suutnud seda kuidagi läbi hammustada.

Lõpuks jõudsid ülem, ülemveebel ja juurdlust toimetav ohvitser meie baasi. Nad pidid asjad ära panema, sööklas midagi põske pistma ning seejärel pidid kõik juhtunu analüüsimiseks kokku kogunema.

Ma vaatasin oma märkmed veel kord läbi, üritades ikka süüdlast leida. Siis korraga jõudis see mulle kohale.

Kõigi inimeste, üksuste ja ülemate prohmakatest hoolimata ja vaatamata kõigile nendele vigadele, mida tehti, oli ainult üks inimene, keda sai süüdistada kogu operatsiooni rappaminekus: mina ise. Ma ei olnud meie snaipritega koos, kui nad Iraagi sõdurit tulistasid. Ma ei olnud kontrollinud teistest lahku löönud iraaklaste rühma, kes püüdis hoonesse siseneda. Sellel polnud aga isegi tähtsust. SEALi sihtüksuse ülemana, operatsiooni eest vastutava kohapealse juhina oli kogu Bruiseri sihtüksus minu vastutusel. Ma pidin kõigi vigade eest vastutuse täielikult enda peale võtma. Seda peabki juht tegema – isegi kui see tähendab vallandamist. Kui kedagi hakati süüdistama ja vallandama, siis pidin see olema mina.

Mõne minuti pärast astusin ma rühma ette. Kõik olid analüüsimiseks sinna kogunenud. Valitses kõrvalukustav vaikus. Eesreas istus ülem. Ülemveebel seisis tagareas, nägu nagu kõuepilv. Kohal oli ka haavata saanud SEAL, keda oli näkku tabanud 0,50kaliibrilise kuulipilduja lasust lennanud kild. Ta nägu oli sidemeisse mässitud.

Seisin rühma ette. „Kelle süü see kõik oli?“ küsisin oma meeskonna-kaaslastelt.

Mõne hetke valitses vaikus, seejärel lausus SEAL, kes oli eksituse tõttu Iraagi sõdurit tulistanud: „See oli minu süü. Ma pidanuksin oma sihtmärgi kindlalt tuvastama.“

„Ei,“ kostsin ma vastu. „See ei olnud sinu süü. Kelle süü see oli?“ küsisin ma rühmalt uuesti.

„See oli minu süü,“ vastas snaiprite sidemees. „Ma pidanuksin meie asukohast varem teada andma.“

„Jälle vale,“ vastasin ma. „See ei olnud ka sinu süü. Kelle süü see oli?“ küsisin ma veel kord.

„See oli minu süü,“ nentis üks teine SEAL, kes oli Iraagi armee puhastusoperatsioonide meeskonna lahingukoordinaator. „Ma pidanuksin iraaklasi paremini kontrollima ning hoolitsema, et nad oma ala piirides püsiksid.“

„Ei,“ ütlesin ma. „Sind ei saa süüdistada.“ Mitu teist SEALi olid kohe valmis selgitama, mida nemad olid valesti teinud ja kuidas see kogu ebaõnnestumisele kaasa oli aidanud. Mulle juba aitas.

„Teate, kelle viga see oli? Teate, kes kogu süü peab enda peale võtma?“ Kogu rühm, kaasa arvatud ülem, ülemveebel ja juurdlust toimetav ohvitser, istus vaikides. Kindlasti üritasid nad välja nuputada, kelle kaela ma vastutuse ajan. Lõpuks hingasin ma sügavalt sisse ja ütlesin: „On ainult üks inimene, keda selles kõiges süüdistada: mina. Mina olen ülem. Mina vastutan kogu operatsiooni eest. Ülemana vastutan ma kõikide tegevuste eest, mida lahinguväljal toime pannakse. Selles kõiges ei saa süüdistada kedagi teist peale minu. Ma ütlen teile nüüd ja kohe, et ma kannan selle eest hoolt, et midagi sellist meiega enam mitte kunagi ei juhtuks.“

See oli oma õlule võtmiseks raske koorem. Ometi oli see täielik tõde. Mina olin ülem. Mina juhtisin ja mina vastutasin. Seega, kõige eest, mis valesti läks, tuli vastutus võtta minul. Kuigi see oli minu mainele ja egole kohutav hoop, pidasin õigeks seda teha – see oli ainus asi, mida ma teha sain. Ma palusin vabandust haavata saanud SEALi ees ja selgitasin talle, et tema vigastus oli minu süü ning meil kõigil vedas, et ta surma ei saanud. Seejärel käisime kogu operatsiooni sammhaaval läbi, tegime kindlaks juhtunu kõik asjaolud ja sammud, mis aitaksid meil edasi liikudes tulevikus samalaadseid asju vältida.

Tagasi vaadates on selge: see, et võtsin juhtunus täieliku vastutuse enda peale, suurendas hoolimata juhtunust tegelikult ülema ja ülemveebli usaldust minu vastu. Oleksin ma püüdnud süüd kellegi teise kaela veeretada, lastuks mind ilmselt lahti – ja asja eest. Rühma SEALid, kes ei oodanud, et ma võtan süü enda peale, suhtusid lugupidamisega tõsiasja, et olin kogu

juhtunus vastutuse enda peale võtnud. Nad teadsid, et see oli olnud keeruline olukord, mille olid põhjustanud erinevad asjaolud, aga mina olin kõik need enda peale võtnud.

USA maa- ja merejalaväe tavaüksuste ülemad tegid mu ettekande punktidest omad järeldused ja liikusid edasi teiste teemade juurde. Olles Ramadis pikema aja vältel lahinguid pidanud, mõistsid nad midagi, millest meie, SEALid, nii hästi aru ei saanud: omade rünnak oli risk, mis tuli maandada võimalikult väikeseks, kuid päriselt kõrvaldada seda riski ei saanud. Siin käis linnalahing, mis oli kõigist sõjapidamisviisidest kõige komplekssem ja keerulisem ning operatsioon oli lihtsalt võimatu ellu viia ilma mõningase omade tule alla jäämise riskita. SEALidele, kes olid harjunud konkreetsele sihtmärgile väikeste rühmadena vastu astuma, oli vennatapp siiski lubamatu.

Veidi aega pärast juhtunut käis meie sihtüksuses üks väga kõrge ja äärmiselt lugupeetud SEALi ohvitser, kes enne mereväega liitumist oli olnud USA merejalaväeüksuse rühmaülem Vietnami sõja ajaloolises Hue linna lahingus. Ta rääkis, et paljud Hues hukkunud merejalaväelased olid surma saanud omade tule all. Selline oli linnalahingu jõhker olemus. Ta mõistis, mida me olime kogenud ja kui kergesti midagi sellist juhtuda võis.

Sellegipoolest, kuigi omade rünnaku olukorra tekkimine võis Ramadisuguses keskkonnas olla tõenäoline või isegi ootuspärane, vandusime me, et ei lase sellel enam kunagi korduda. Me analüüsisime juhtunu läbi, võtsime õpitu teadmiseks. Vaatasime riskide paremaks maandamiseks üle oma püsitoimingute eeskirja ja planeerimismetoodika. Selle traagilise juhtumi tagajärjel sai kindlasti tulevikus säästetud nii mõnigi elu. Kuigi ka edasise missiooni ajal juhtus sageli eksitusi, mis tõid kaasa kokkupõrkeid omadega, ei lasknud me olukorral kunagi eskaleeruda ning suutsime alati üsna ruttu kontrolli saavutada.

Vennatapu taktikaline ärahoidmine oli minu arvates siiski ainult üks osa õppetunnist. Kui ma lähetusest koju saabusin, võtsin ma üle 1. väljaõppeüksuse, kus toimus kõigi lääneranniku SEALi rühmade ja sihtüksuste väljaõpe ja ettevalmistus lähetusteks lahingupiirkonnisse. Minu kavandatud stsenaariumides tuli ikka ette olukordi, kus omade tulevahetus oli peaaegu kindel asi. Neil juhtudel selgitasime väljaõppespetsialistidega alati, kuidas sääraseid olukordi vältida.

Mis aga veelgi tähtsam, väljaõppele tulnud ohvitserid said juhtimise kohta sama õppetunni, mille olin saanud mina. Kui mõni neist võttis väljaõppel simuleeritud vennatapuhtumites vastutuse täielikult enda peale, siis teised süüdistasid oma alluvaid. Neile, nõrgematele juhtidele sai põhjalikult selgitatud ülemaks olemise taaka ning vastutuse sügavat tähendust: juht peab päriselt ja täielikult vastutama *kõige* eest.

See ongi ülim vastutus, heaks juhiks olemise põhiline tuum – on see siis SEALi üksustes või mõnes teises ettevõtmises.

PÕHIMÕTE

Igas meeskonnas, igas organisatsioonis lasub kogu vastutus edu või ebaedu eest juhi õlgadel. *Juht peab oma maailmas kõige eest vastutust kandma.* Kellegi teise kaela süüd veeretada ei saa. Juht peab vigu tunnistama, väärtused omaks võtma ning töötama välja plaani, kuidas võitu saavutada.

Parimad juhid ei vastuta üksnes oma töö eest. Nad võtavad ülima vastutuse kõigi asjade eest, mis neid ülesande täitmisel mõjutavad. See tuumikpõhimõte võimaldab SEALi ülematel oma meeskondasid erakordsetes olukordades heade tulemusteni viia ja võitu saavutada. Aga ülim vastutus ei ole põhimõte, mille rakendamine piirdub ainult lahinguolukorraga. See arusaam on iga tulemusliku ja võiduka meeskonna esimene tunnus – igas sõjaväeüksuses, organisatsioonis, spordimeeskonnas või ükskõik millise ärivaldkonna ettevõttes.

Kui alluvad ei tee seda, mida nad tegema peaksid, ei saa ülimat vastutust kandvad juhid selles neid süüdistada. Nad peavad kõigepealt hoopis peeglisse vaatama. Juht peab täielikult vastutama strateegilise ülesande selgitamise, taktika väljatöötamise, väljaõppe ja ressursside hankimise eest, et võimaldada oma meeskonnal ülesannet korralikult ja edukalt ellu viia.

Kui mõni tiimi liige ei tee meeskonna edukuse nimel piisavalt tulemuslikku tööd, peab juht seda puudulikku töötajat koolitama ja juhendamata. Kui ta jääb aga pidevalt tasemele alla, siis peab ülimat vastutust kandev juht eelkõige siiski oma meeskonnale ja ülesandele truuks jääma. Kui puudulikud liikmed ei suuda end parandada, tuleb juhil võtta vastu raske otsus nad vabastada ning palgata teised, kes suudavad töö ära teha. See kõik on juhi õlgadel.