

1. Jednoho rána v Zálivu

Skupina organizující válečné hry pro americké ozbrojené síly nese název Společné velení sil, ale je známá spíš pod zkratkou JFCOM. Sídlí ve dvou nevýrazných nízkých betonových budovách na konci klikaté silnice v Suffolku ve státě Virginia, pár hodin cesty na jihovýchod od Washingtonu. U vjezdu na parkoviště skryté pohledu z ulice stojí strážní budka. Pozemek je obehnaný drátěným plotem. Naproti přes ulici stojí obchodní dům Wal-Mart. Vevnitř vypadá JFCOM jako obyčejná kancelářská budova. Jsou tam konferenční místnosti, řady malých kanceláří a dlouhé, jasně osvětlené chodby bez koberců. Práce JFCOM ovšem rozhodně obyčejná není. Zde Pentagon testuje nové postupy v organizaci armády a experimentuje s novými vojenskými strategiemi.

Plánování zmíněné vojenské hry se rozběhlo naostro v létě 2000. JFCOM svolal stovky vojenských analytiků, specialistů a softwarových odborníků. V jazyce vojenských her jsou Spojené státy a jejich spojenci vždy Modrý tým a nepřítel Červený tým. JFCOM sestavil pro oba týmy objemné svazky obsahující vše, co měly vědět o svých silách a o silách nepřítele. Po několika týdnech před hrou samotnou se oba týmy účastnily takzvaných „spirálových“ cvičení, která vytvořila situaci pro rozhodující střetnutí. Nepřátelský velitel podnikal čím dál tím opovažlivější agresivní kroky a znepokojení Spojených států rostlo.

Koncem července přijely obě strany do Suffolku a zabýdly se ve velkých místnostech bez oken v přízemí hlavní budovy JFCOM, kterým se říká testovací sály. Námořní pěchota, letectvo, pozemní armáda a námořnictvo na různých vojenských základnách po celé zemi byly připraveny vykonávat rozkazy velení Modrého a Červeného týmu. Když Modrý tým odpálil střelu nebo vyslal letadlo, tak byla opravdu někde odpálena

střela nebo odstartovalo letadlo, a když ne, tak tuto akci simuloval některý ze dvaadvaceti samostatných počítačových modelů tak přesně, že lidé ve válečné místnosti často nevěděli, jestli je to skutečné, nebo ne. Hra probíhala dva a půl týdne. Tým specialistů JFCOM monitoroval a nahrával každý rozhovor a počítač zaznamenával každý vystřelený náboj, každou odpálenou střelu a každý nasazený tank. Bylo to něco víc než pouhý experiment. Jak vyšlo najevo ani ne za rok – kdy Spojené státy obsadily stát na Středním východě ovládaný nevypočitatelným vůdcem se silnou etnickou mocenskou základnou, o němž se tvrdilo, že poskytoval útočiště teroristům – byla to generální zkouška na válku.

Deklarovaným cílem Millenium Challenge byl záměr Pentagonu otestovat několik nových a značně radikálních koncepcí vedení boje. Při operaci Pouštní bouře v roce 1991 Spojené státy v Kuvajtu rozdrtily vojska Saddáma Husajna. To ale byla zcela konvenční válka: dvě těžce vyzbrojené a organizované armády se střetly na otevřeném bojišti. Po Pouštní bouři v Pentagonu převládlo přesvědčení, že tento typ války se brzy stane anachronismem. Nikdo nebude tak hloupý, aby se postavil Spojeným státům čelem v čistě vojenském souboji. Konflikt bude v budoucnu rozptýlený. Nebude se odehrávat jen na bojištích, ale i ve městech, jeho hybnou silou budou nejen zbraně, ale i myšlenky, a budou se na něm podílet nejenom armády, ale i ekonomiky a kultury zemí. Jeden analytik JFCOM to vyjádřil takto: „Příští válka nebude pouhým střetem dvou ozbrojených sil. Rozhodujícím faktorem nebude, kolik tanků zničíte, kolik lodí potopíte a kolik letadel sestřelíte. Rozhodujícím faktorem je, jak se vám podaří rozložit systém nepřítele. Musíme se zaměřit ne na jeho schopnost bojovat, ale na schopnost vést válku. Ozbrojené síly jsou napojené na ekonomický systém, který je napojený na jejich kulturní systém a jejich osob-

ní vztahy. Musíme pochopit, jak jsou všechny tyto systémy propojené.“

A tak při Millenium Challenge disponoval Modrý tým snad největšími intelektuálními zdroji ze všech armád v dějinách. JFCOM vytvořil něco, čemu říkali Čisté operační vyhodnocení, což byl formální rozhodovací nástroj, v němž byl nepřítel rozložen na řadu systémů – vojenský, ekonomický, sociální, politický – a vytvořila se matice, na níž se ukázalo, jak jsou všechny tyto systémy propojené a které spoje mezi systémy jsou nejzranitelnější. Velitelé Modrého týmu dostali také nástroj nazvaný Operace založené na účincích, který je vedl k tomu, aby nebrali v úvahu jen konvenční vojenské metody identifikace a zničení vojenských cílů nepřítele. Dostali mapu zobrazující v reálném čase všemožné parametry bojové situace nazvanou Společný relevantní operační obraz (CROP). Dostali nástroj na společné interaktivní plánování. Obdrželi bezprecedentní množství údajů a rozvědných informací ze všech koutů amerického vládního aparátu a metodologii, která byla logická, systematická, racionální a rigorózní. Měli všechny hračky, jaké mohl arzenál Pentagonu nabídnout.

„Vzali jsme v úvahu veškeré prostředky, jakými můžeme ovlivnit prostředí nepřítele – politické, vojenské, ekonomické, sociální, kulturní, institucionální. Tyto možnosti jsme velice zevrubně zkoumali,“ řekl reportérům velitel JFCOM generál William Kernan na brífinku Pentagonu po skončení válečné hry. „Naše složky jsou nyní schopné provádět kroky, které naruší schopnosti určitých lidí. Můžeme určitými prostředky narušit jejich schopnost komunikovat, zajistit svým lidem moc, ovlivnit jejich národní vůli... vyřadit rozvodné sítě.“ Před dvěma sty lety Napoleon napsal, že „generál nikdy neví nic s jistotou, nikdy nevidí jasně nepřítele a nikdy neví jistě, kde je.“ Válka byla pohroužena v mlze. Cvičení Millenium Challenge

mělo ukázat, že s využitím veškerých možností výkonných družic, senzorů a superpočítačů je možné tuto mlhu rozptýlit.¹

Právě proto byla volba Van Ripera za velitele nepřátelského Červeného týmu tak dobrý nápad, protože Van Riper veškerými svými názory představoval pravý opak tohoto přístupu. Van Riper nesdílel názor, že mlhu války lze rozptýlit. V knihovně v prvním patře jeho domu ve Virginii zabírají knihy o vojenské strategii a teorii složitosti několik řad. Na základě svých zkušeností z Vietnamu a četby německého teoretika vojenství Carla von Clausewitze dospěl Van Riper k přesvědčení, že válka je svou podstatou chaotická, nepředvídatelná a nelineární. V 80. letech se Van Riper často zúčastňoval vojenských cvičení a podle platné doktríny musel provádět podobné analytické, systematické rozhodovací procesy, jaké JFCOM testoval při Millenium Challenge. Nesnášel to. Trvalo to příliš dlouho. „Vzpomínám si, jak jsme jednou byli uprostřed cvičení,“ vypráví. „Velitel divize řekl: ‚Počkat. Zjistíme, kde je nepřítel.‘ Běželo to už osm nebo devět hodin a nepřítel už byl mezitím za námi. Situace, na kterou jsme plánovali, se změnila.“ Ne že by Van Riper nesnášel veškeré racionální analýzy. Ale měl za to, že jsou nepatřičné uprostřed probíhající bitvy, kdy v nejistotě války a pod časovým tlakem není možné opatrně a klidně zvažovat všechny možnosti.

Počátkem 90. let, v době, kdy řídil Univerzitu námořní péchoty v Quantiku ve Virginii, se Van Riper spřátelil s mužem jménem Gary Klein. Klein vedl konzultantskou firmu v Ohiu a napsal knihu *Sources of Power* (Zdroje moci), která je jednou z klasických prací o rozhodování.² Klein zkoumal zdravotní sestry, jednotky intenzivní péče, hasiče a další lidi, kteří se rozhodují pod tlakem, a jeden z jeho závěrů zní, že když se profesionálové rozhodují, nepostupují tak, že logicky a systematicky porovnávají všechny dostupné možnosti. Lidé se učí, že se tak

mají rozhodovat, ale pro potřeby skutečného života je to příliš pomalé. Kleinovy sestry a hasiči obvykle téměř okamžitě zhodnotí situaci a *jednají*. Opírají se při tom o zkušenosti, intuici a cosi jako přibližnou mentální simulaci. Van Riperovi připadalo, že to mnohem přesněji vystihuje, jak se lidé rozhodují na bojišti.

Jednou si Van Riper s Kleinem a skupinou asi deseti generálů námořní pěchoty jen tak ze zájmu zaletěli do New Yorku a navštívili parket newyorské Komoditní burzy. Takový zmatek jsem v životě zažil jen na velitelském stanovišti ve válce, pomyslel si Van Riper, z toho se můžeme něčemu přiučit. Poté, co zvonec ohlásil konec obchodování, přišli generálové na parket a hráli obchodovací hry. Pak vzali skupinu obchodníků z Wall Street přes Newyorskou zátoku na vojenskou základnu na Guvernérově ostrově a hráli na počítačích válečné hry. Obchodníci si vedli výtečně. Při válečných hrách museli provádět množství zásadních rozhodnutí v bleskovém sledu pod velkým tlakem a s omezenými informacemi, což bylo přesně to, co dělali celý den v práci. Van Riper pak vzal obchodníky do Quantika, posadil je do tanků a vzal je na cvičení s ostrou střelbou. Začínalo mu být čím dál tím víc jasné, že tihle „vlasatí, neupravení chlapi s nadváhou“ a důstojníci námořní pěchoty se v zásadě zabývají tímtéž – jediný rozdíl je v tom, že jedni sázejí na peníze a druzí na lidské životy. „Pamatuju si, jak se obchodníci poprvé setkali s generály,“ vypráví Gary Klein. „Bylo to při koktejlech. To, co jsem viděl, mě velmi překvapilo. Byli tam všichni důstojníci, ti dvou- a tříhvězdičkoví generálové, a víte, jací generálové námořní pěchoty bývají. Někteří z nich v životě nebyli v New Yorku. A pak tam byli ti obchodníci, mladí drzí Newyorčané, kterým bylo dvacet třicet let. Rozhlédl jsem se po místnosti a lidé tam stáli ve dvojicích, ve trojicích a nebyla tam jediná skupinka, v níž by

byli jen lidé z jedné strany. Nebylo to jen ze zdvořilosti. Živě spolu hovořili. Vyměňovali si poznatky a nacházeli společné body. Došlo mi, že to jsou spřízněné duše. Naprosto respektovali jeden druhého.“

Millenium Challenge tedy nebyla jen bitva dvou armád. Byla to bitva dvou dokonale protikladných vojenských filozofií. Modrý tým měl své databáze, matice a metodologie pro systematické pochopení záměrů a schopností nepřítele. Červenému týmu velel muž, který se podíval na vlasatého, nedbale oblečeného, samorostlého obchodníka s komoditami, jak pokřikuje, strká se a dělá tisíc bleskových rozhodnutí za hodinu, a viděl v něm spřízněnou duši.

Prvního dne válečné hry navelel Modrý tým do Perského zálivu desítky tisíc vojáků. Zakotvili bitevní skupinu s letadlovou lodí v blízkosti pobřeží země Červeného týmu. Na pozadí tohoto defilé své vojenské síly dal Modrý tým Van Riperovi ultimátum o osmi bodech, z nichž osmý požadoval kapitulaci. Postupovali naprosto sebejistě, protože z matic jejich Čistého operačního vyhodnocení věděli, jaká jsou zranitelná místa Červeného týmu, jaký bude jejich pravděpodobný další krok a jaké jsou jeho možnosti. Jenže Paul Van Riper se nechoval podle předpovědí počítačů.

Modrý tým vyřadil jeho mikrovlnné vysílače a přerušil optické kabely a předpokládal, že Červený tým nyní bude muset komunikovat pomocí družic a mobilních telefonů, které budou modří moci monitorovat.

„Říkali, že to Červený tým překvapí,“ vzpomíná Van Riper. „Překvapí? Kterýkoli průměrně informovaný člověk ví dost na to, aby se na tyto technologie nespolehal. To je celé uvažování Modrého týmu. Kdo by po tom, co se stalo Usámovi bin Ládinovi v Afghánistánu, používal satelitní telefony? My jsme začali používat kurýry na motocyklech a zprávy zakódované

v modlitbách. ‚Jak jste dokázali dostat letadla do vzduchu bez obvyklého hovoru pilotů s kontrolní věží?‘ divili se. ‚Pamatuje si někdo na druhou světovou válku? Budeme předávat informace pomocí světél,‘ odpověděl jsem.“

Nepřítel, o kterém se Modrý tým domníval, že ho může číst jako otevřenou knihu, byl najednou mnohem tajemnější. Copak Červený tým dělal? Van Riper se měl cítit ochromen převahou nepřítele. Jenže to by nebyl žádný pistolník. Druhý den konfliktu vyslal do Perského zálivu flotilu malých lodí, která sledovala pohyby invazních lodí Modrého týmu. Pak na ně bez varování spustil hodinové krupobití křížujících střel. Když bylo po útoku, leželo šestnáct amerických lodí na dně Perského zálivu. Kdyby Millenium Challenge nebylo cvičení, ale skutečná válka, zahynulo by dvacet tisíc amerických vojáků, ještě než by jejich armáda poprvé vystřelila.

„Sedím tu jako velitel červených sil a uvědomuju si, že Modrý tým deklaroval, že uplatní strategii preventivního úderu,“ říká Van Riper. „Tak jsem udeřil první. Propočítali jsme, kolik jejich lodě vydrží křížujících střel, a tak jsme jednoduše odpálili víc, z mnoha různých směrů, z pevniny, z moře i ze vzduchu. Pravděpodobně jsme dostali polovinu jejich lodí. Zasažili jsme ty, které jsme chtěli. Letadlovou loď. Největší křižníky. Měli šest vylodovacích plavidel. Vyřídili jsme pět z nich.“

V následujících týdnech a měsících přicházeli analytici s četnými vysvětleními toho, co se přesně onoho červencového dne stalo. Někteří tvrdili, že to byl umělý důsledek toho, jakým způsobem se organizují válečné hry. Jiní říkali, že ve skutečném světě by lodě nikdy nebyly tak zranitelné, jako byly ve hře. Ale žádné vysvětlení nic nezmění na faktu, že Modrý tým utrpěl katastrofální debakl. Nevypočitatelný vůdce udělal to, co nevypočitatelní vůdci dělávají. Odpověděl na útok útokem. Jenže Modrý tým to jaksi zaskočilo. Byl to vlastně v něčem

podobný debakl, jaký se přihodil Gettyho muzeu při zkoumání jejich kúra. Podrobili ho té nejpřísnější racionální analýze, která pamatovala na každou eventualitu, jenže té analýze unikla pravda, jež měla být instinktivně postřehnutá. V tu chvíli v Zálivu si Červený tým podržel schopnosti rychlého poznávání, kdežto Modrý ne. Jak k tomu došlo?