

SULLY

ZÁZRAK NA ŘECE HUDSON



CHESLEY B.
„SULLY“ SULLENBERGER III

A JEFFREY ZASLOW

Sully

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.xyz.cz
www.albatrosmedia.cz



Chesley „Sully“ Sullenberger, Jeffrey Zaslow
Sully – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.

ALBATROS  **MEDIA a.s.**

NEW YORK TIMES BESTSELLER

SULLY

ZÁZRAK NA ŘECE HUDSON



CHESLEY B.
„SULLY“ SULLENBERGER III.

A JEFFREY ZASLOW

Kapitán Chesley „Sully“ Sullenberger
a Jeffrey Zaslow

SULLY

Mé pátrání po tom, co je skutečně podstatné

Knihu Sully věnuji své ženě Lorrii a našim dcerám Kate a Kelly.
Jste třemi nejdůležitějšími lidmi v mém životě a miluji vás víc,
než dokážu slovy vyjádřit.

Tato kniha je také věnována pasažérům a posádce letu 1549
a jejich rodinám. Vzhledem k tomu, co se stalo 15. ledna 2009,
jsme spolu navždy provázáni v našich myslích i srdcích.

1

LET, NA KTERÝ SE NEZAPOMÍNÁ

Ten let trval jen pár minut, ale přesto si živě vybavuji nesmírné množství detailů.

Vítr vanul ze severu, nikoli z jihu, což bylo v té roční době neobvyklé. A kola mého letadla vydávala příznačný rachotivý zvuk, když jsme rolovali po venkovské texaské ranveji. Pamatuji si pach teplého motorového oleje a to, jak se linul do kokpitu, když jsem se připravoval vzlétnout. Ve vzduchu visela i vůně čerstvě posekané trávy.

Jasně si pamatuji, jak se cítilo mé tělo – na zvýšený pocit ostražitosti –, když jsem roloval na konec ranveje, kontroloval jsem vše, co bylo třeba, a připravoval jsem se na vzlétnutí. A pamatuji si ten okamžik, kdy se letadlo odpoutalo od země a to, jak jsem se o pouhé tři minuty později potřeboval vrátit na ranvej a jak úporně jsem se na ten úkol soustředil.

Ty vzpomínky jsou stále ve mně.

Pilot může v životě vzlétnout a přistát tisíckrát, a většinou si to pak zpětně vybavuje jen jakoby v mlze. Skoro vždy ale zažije i nějaký let, který ho zásadně poučí nebo změní, z něhož si pak pamatuje všechny smyslové vjemy.

Několik takových nezapomenutelných letů jsem zažil a všechny dál uchovávám ve své hlavě, kde vyvolávají řadu emocí a důvodů k zamyšlení. Jeden z nich byl ten, když jsem onoho chladného lednového dne roku 2009 přistál na hladině newyorské řeky Hudson. Do té doby byl mým patrně nejživějším zážitkem ten, který jsem zrovna popsal: první let, při němž jsem letěl sám. Odehrál se jednoho sobotního podvečera na travnaté ranveji ve městě Sherman v Texasu. Byl 3. červen 1967 a mně bylo šestnáct let.

Držel jsem se toho a pár dalších věcí, které mě, viděno zpětně, formovaly coby chlapce, muže a pilota. Ve vzduchu i na zemi na mě působila celá řada významných zkušeností a lekcí – a lidí. Všem jsem moc vděčný. Jako by všechny ty životní okamžiky byly ve mně uloženy pro chvíle, kdy je potřebuji. Když jsem dělal vše pro to, abych s letem 1549 bezpečně přistál na hladině Hudsonu, čerpal jsem z těchto zkušeností, a to takřka nevědomky.

Když mi byly čtyři roky, chtěl jsem být několik měsíců policistou a poté hasičem. Když mi bylo pět, věděl jsem už ale přesně, co chci v životě dělat – létat.

Jakmile se mi tahle představa usídlila v hlavě – či přesněji řečeno přelétla nad hlavou v podobě tryskáčů, které křížovaly

nebe nad domem poblíž Denisonu v Texasu, kde jsem vyrůstal – už jsem o ní nikdy nepochyboval.

Žili jsme u jezera na malém kousku země 14 kilometrů severně od vojenské letecké základny v Perrinu. Protože šlo o zemědělskou oblast, létaly tryskáče poměrně nízko, zhruba ve výšce tří tisíc stop (914 m), takže jste vždycky slyšeli, jak se blíží. Táta mi dal dalekohled a já jsem se hrozně rád díval do dálky, na obzor, a říkal jsem si, co je asi za ním. Živilo to mou touhu cestovat. A ty tryskáče byly ještě úžasnější, protože se vždycky blížily ohromnou rychlostí.

Tak tomu bylo na konci 50. let. Stroje byly tehdy mnohem hlasitější než dnešní stíhačky. Přesto jsem v oné části Severního Texasu nikdy nenarazil na nikoho, komu by ten hluk vadil. Nedlouho předtím jsme vyhráli druhou světovou válku a letectvo bylo zdrojem naší pýchy. Teprve o celá desetiletí později došlo k tomu, že si lidé žijící poblíž leteckých základen začali stěžovat na hluk, a piloti cítili potřebu na to reagovat. Dávali si na auta nálepky s nápisem HLUK STÍHAČEK: ZVUK SVOBODY.

Všechno, co se týkalo letadel, mě fascinovalo – různé zvuky, které vydávala, to, jak vypadala, fyzika, která jim umožňovala létat po nebi tryskovou rychlostí, a ze všeho nejvíc muži, kteří je řídili se zjevně mistrovskými schopnostmi.

První model letadla jsem postavil, když mi bylo šest let. Byla to replika Lindberghova letadla *Spirit of St. Louis*. O „šťastném Lindym“ jsem hodně četl a chápal jsem, že jeho let přes Atlantik rozhodně nebyl jen otázkou štěstí. Plánoval. Přípravoval. Vytrval. Proto se stal mým hrdinou.

V roce 1962, když mi bylo jedenáct let, jsem už četl každou knihu a časopis o létání, ke kterým jsem se dostal. V tom roce jsem zároveň poprvé letěl letadlem. Moje maminka, učitelka na prvním stupni, mi nabídla, abych ji doprovodil na konferenci o SRPŠ v Austinu; i ona tehdy letěla poprvé.

Dallaské letiště Love Field leželo 120 kilometrů jižně od našeho domu, a když jsme tam dojeli, připadalo mi to jako kouzelné místo plné neuvěřitelných lidí. Piloti. Stevardky. Krásně oblečení pasažéři mířící někam daleko.

Na terminálu jsem se zastavil u nově nainstalované sochy texaského rangera.¹ Na cedulce stálo JEDNY NEPOKOJE, JEDEN RANGER a byl tam příběh o údajných nepokojích na tomto malém městě v 90. letech 19. století. Místní šerif zavolal rangery, aby ty násilnosti potlačili, a když se objevil jen jediný ranger, místní byli překvapeni. Žádali o pomoc, a nyní netušili, jestli jim nebyla odepřena. „Kolik výtržností tady máte?“ zeptal se prý ten ranger. „Jestli jen jednu, jeden ranger vám stačí. Vyřídím to.“

Toho dne jsem na tom letišti viděl ještě jednoho hrdinu. Nesmírně mě zajímaly také rané vesmírné mise v rámci projektu Mercury, a tak mě nadchlo, když jsem zahlédl, jak terminálem prochází malý, hubený muž. Měl na sobě oblek, kravatu, klobouk a jeho tvář mi byla důvěrně známá. Znal jsem ho z televize coby podplukovníka Johna „Prcka“ Powerse, jenž byl mluvčím řídicího střediska. Oslovit ho jsem se však neodvážil. Muž,

¹ Texasští rangeři jsou zvláštní ozbrojenou složkou podobnou policii; pozn. překl.

kteřý musí řešit všechny ty kosmonautské záležitosti, by určitě neměl čas na to, aby ho rušilo jedenáctileté děcko.

Bylo pod mrakem, trochu krápalo a my vyšli ven na beton, abychom pak po schodech nastoupili do letadla společnosti Braniff Airways. Byl to Convair 440. Moje matka měla bílé rukavice a klobouk. Já měl sportovní bundu a kalhoty. Tak tehdy lidé cestovali. Ve svátečním.

Naše sedadla byla na pravé straně letadla. Matka by ráda seděla u okénka, ale znala mě. „Sedni si tam ty,“ řekla mi, a ještě než se letadlo dalo do pohybu, už jsem měl tvář přilepenou na skle, abych všechno viděl.

Jak letadlo zrychlovalo po ranveji a začalo stoupat, měl jsem oči navrch hlavy. První, co jsem si pomyslel, bylo, že země nadjednou vypadá jako model kolejiště. Pak následovala myšlenka, že chci žít takhle ve vzduchu.

Trvalo několik let, než jsem se do oblak vrátil. Když mi bylo šestnáct, poprosil jsem otce, jestli bych nemohl chodit na hodiny létání. Můj otec působil za druhé světové války jako zubař u námořnictva. Měl k letcům velkou úctu a mého zanícení si byl zjevně vědom. Přes jednoho kamaráda se spojil s pilotem práškovacího letadla. Ten muž se jmenoval L. T. Cook ml. a na svém pozemku, který byl nedaleko od nás, měl vlastní přistávací dráhu.

Před druhou světovou válkou se pan Cook živil jako instruktor federálního kurzu pro výcvik civilních pilotů. Izolacionisté v té době nechtěli, aby se Spojené státy zapojovaly do války v Evropě. Prezident Roosevelt ale věděl, že Spojené

státy do tohoto konfliktu stejně s nejvyšší pravděpodobností vstoupí a že budou potřebovat tisíce kvalifikovaných pilotů. Od roku 1939 byli zkušení letci, jako právě pan Cook, povoláni, aby školili civilisty, jejichž připravenosti bude potřeba hned po vyhlášení války. Ten program byl tehdy kontroverzní, ale jak se ukázalo, ti připravení piloti pak pomohli Spojencům vyhrát válku. Pan Cook a ostatní letečtí instruktoři byli opomíjenými národními hrdiny.

Když jsem se s ním setkal, táhlo mu na šedesát a byl to racionální, praktický člověk. Většinu času trávil práškováním polí, když ale viděl někoho, kdo měl zjevně fištrón a povahu vhodnou k létání, vzal ho za svého studenta.

Myslím, že jsem se mu od pohledu dost líbil. Byl jsem vysoký, tichý, upřímný kluk a choval jsem se slušně, protože mě rodiče učili, že mám mít úctu ke starším. Také jsem byl typický introvert a on nebyl na velké hovory. Viděl, že to s létáním myslím vážně, a i přes mé skromné vystupování pochopil, že mě to nesmírně nadchlo. Řekl, že si za letadlo bude účtovat šest dolarů za hodinu. To byla „mokrý cena“, protože zahrnovala i palivo. Za můj výcvik žádal tři dolary na hodinu. Mí rodiče platili za letadlo, takže jsem mu za třicetiminutový let dlužil 1,5 \$ coby poplatek za instruktáž. Tento svůj podíl jsem platil z peněz, které jsem vydělal na brigádě, kde jsem pomáhal s údržbou kostela.

Mám palubní deníky, které popisují celá desetiletí a zahrnují tisíce letů. A v prvním z nich pochází úplně první zápis ze 3. dubna 1967, kdy mě pan Cook vzal na třicet minut nahoru. Letěli jsme v tandemovém dvoumístném letadle Aeronca 7DC.

Bylo to docela obyčejné vrtulové letadlo vyrobené na konci 40. let. Dokonce ani nemělo vysílačku. Ovládání jsem dostal do ruky v podstatě od prvního okamžiku.

Seděl jsem vepředu, pan Cook seděl vzadu, kde měl vlastní sadu ovládacích prvků, a dělal to, čemu piloti říkají „dotahování“. To znamenalo, že držel ruce na kniplu, aby mohl okamžitě převzít řízení, kdybych udělal něco špatně. Sledoval mé pohyby a přes hluk motoru na mě křičel pokyny. Jako řada pilotů v té době i on používal trubku z kartonu, kterou mířil zvuk přímo do mého ucha. Mluvil, jenom když to bylo třeba, a jen málokdy mě chválil. Přesto jsem během následujících týdnů vycítil, že má pocit, že se chytám a že mám ty správné instinkty. Studiu letectví jsem se věnoval také každý večer doma; absolvoval jsem korespondenční kurz, který mě připravoval na písemnou zkoušku nutnou k získání licence soukromého pilota. Pan Cook viděl, že jsem tím zcela pohlcen.

Občas jsem dorazil na hodinu a on tam nebyl. Tak jsem jel do města, protože jsem přesně věděl, kde ho najdu: popíjet kafe v místním mléčném baru. Dopil, hodil na stůl sprostíné a vrátili jsme se na ranvej.

V průběhu několika měsíců mi dal šestnáct lekcí, z nichž každá zahrnovala třicet minut létání. 3. června jsem měl nalétáno sedm hodin a dvacet pět minut. Toho dne jsme zase vzlétli do výše a on mi po deseti minutách letu poklepal na rameno.

„Dobrá,“ řekl. „Připrav se na přistání a zaroluj k hangáru.“ Udělal jsem, co mi řekl, a když jsme se tam dostali, vyskočil z letadla. „Fajn,“ řekl. „Teď třikrát vzlétni a přistaň.“

Hodně štěstí mi nepopřál. Nebyl to jeho styl. Neříkám tím, že by byl nějak nevrlý nebo necitlivý. Prostě k věcem přistupoval velmi prakticky. Zjevně si řekl: kluk je připravený, nech ho jít. Předpokládal, že z nebe nespadnu, že to zvládnu.

V dnešní době by se kluk sám do vzduchu takhle rychle dostat nemohl. Letadla jsou složitější. Je tu celá řada požadavků a problémů s pojištěním, které je třeba vyřešit, než člověk může létat sám. Systém vzdušné kontroly je také složitější. A instruktoři jsou možná více ochranářští, ustaraní a ostražití.

Tehdy, v Severním Texasu, jsem se však nemusel potýkat ani s leteckou kontrolou, ani se složitými nařízeními. Byl jsem tam jen já a letadlo – a pan Cook, který mě sledoval ze země.

Protože vítr vanul ze severu, musel jsem přejet na druhou stranu ranveje, abych mohl vzlétnout odtamtud. A i když pan Cook ten pruh trávy zrovna posekal, nebylo to tak hladké jako dlážděná ranvej nebo golfový trávník.

Když jsem byl na konci ranveje poprvé v životě sám, zkontroloval jsem zapalování a tlak oleje. Ujistil jsem se, že motor, směrovka, výškovka a křídélka fungují správně. Zkontroloval jsem všechno, co je třeba. A když má ruka sevřela knipl, nadechl jsem se, uvolnil jsem brzdy a začal jsem se rozjíždět. Pan Cook mi řekl, že se od země odlepím rychleji, než jsem byl dosud zvyklý. Proč? Protože letadlo bylo lehčí o jednu osobu.

Když letadlo tohoto typu jede po ranveji a je připraveno vzlétnout, prostě se odlepí od země. Ale když je nový pilot připraven letět sám, někdo mu to musí říct. Tím někým byl v mém

případě lakonický pan Cook, který stál na kraji dráhy a pokyvoval hlavou. Jak jsem vzlétal, stále se zmenšoval i s poli pode mnou. Byl jsem mu vděčný.

Vystoupal jsem do výšky osmi set stop (244 m), obkroužil jsem pole a cítil jsem nával svobody. Také jsem měl pocit určité zdatnosti. Poté, co jsem poslouchal, odkoukával, ptal jsem se a tvrdě jsem studoval, jsem něčeho dosáhl. Byl jsem tam – sám ve vzduchu.

Nemyslím, že jsem se při pocitu toho všeho štěstí usmál. Musel jsem se soustředit na příliš mnoho věcí, než abych se stihl smát. A věděl jsem, že pan Cook mě pozoruje zpod své baseballové čepice, s hlavou zakloněnou k nebi. Chtěl jsem na něj zapůsobit, udělat všechno správně. Nechtěl jsem, aby na mě po přistání udeřil s dlouhým seznamem kritiky.

Když jsem letěl, jako bych slyšel jeho hlas. *Používej směrovku, aby bylo všechno vyrovnané.* I když v tom letadle neseděl, jeho slova tam byla se mnou.

Při tom, kolik věcí jsem musel kontrolovat, jsem se rozhodně nestihl kochat krajinou. Přeletěl jsem nad malým rybníkem a po levici jsem měl městečko Sherman. Mým cílem ale nebylo užívat si výhled. Mým cílem bylo zvládnout to natolik dobře, aby mě k tomu pan Cook příště znovu pustil.

Řekl mi, abych provedl obvyklý let kolem přistávací dráhy, po trase, která měla tvar obdélníku a trvala zhruba tři minuty. Mohl jsem si tak procvičit styk s ranvejí, vzletnutí a pak opětovný návrat – a znovu. Před závěrečným přistáním jsem to měl udělat třikrát.

Tedy má první samostatná zkušenost trvala pouhých devět minut nebo tak nějak, ale přesto jsem věděl, že je to podstatný první krok. No co, vždyť Orville Wright při svém prvním letu v roce 1903 uletěl čtyřicet yardů (37 m), vznesl se do výše dvaceti stop (6 m) a ve vzduchu vydržel pouhých 12 vteřin.

Když bylo po všem, vypnul jsem motor a pan Cook mě přivítal a řekl, že jsem to udělal tak, jak chtěl. Nebylo tam žádný „seš skvělejší“, ale věděl jsem, že jsem jeho zkouškou prošel. Řekl mi, že po většinu léta bude mít moc práce, protože musí svým druhým letadlem práškovat pole, takže bych si jeho Aeroncu mohl prostě občas vzít a procvičit se sám. Domluvili jsme se, že tam budu každých pár dní moct jezdit, abych si zlepšoval své schopnosti, sám v letadle, za šest dolarů na hodinu.

Teď, v padesáti osmi letech, mám nalétáno 19 700 hodin. Začátek své profesní zkušenosti však spatřuji právě v tomto odpolední. Byl to klíčový okamžik. I když jsem ve vzduchu do té doby strávil necelých osm hodin, pan Cook mi dal najevo důvěru. Dal mi svolení zjistit, že dokážu dostat letadlo bezpečně do vzduchu a také se s ním bezpečně vrátit na zem. Ten první samostatný let mi posloužil jako stvrzení toho, že by létání mohlo být mým živobytím a mým životem.

Tehdy jsem to tak nebral, ale nyní si uvědomuji, jak velmi tradiční můj vstup do světa létání byl. Právě tak se lidé učili řídit letadlo už od začátku: starší, zkušený pilot učí nováčka základy na travnaté ranveji pod nebem.

Když na to vzpomínám, mám radost, jaké jsem měl tehdy v mládí štěstí. Byl to skvělý začátek.

NIKDO JINÝ na střední škole neměl zájem stát se pilotem, takže jsem v tom byl sám. Měl jsem kamarády, ale řada ostatních dětí mě vnímala jako ostýchavého, pilně studujícího, vážného kluka, který neustále čte pilotní příručky a chodí na hodiny létání. Bavit se s ostatními mi zrovna moc nešlo. V kokpitu jsem se cítil lépe.

V určitých ohledech jsem na té přistávací dráze rychle vyrůstal, učil jsem se věci, které mi pomohly vidět možnosti, jež život nabízí i s jeho nesmírnými riziky.

Když jsem jednoho dne přijel k hangáru pana Cooka, všiml jsem si letadla Piper Tri-Pacer, bílého s červeným pruhem, rozdrčeného na poli severně od ranveje. Pan Cook mi o něm vyprávěl příběh. Jeho kamarád šel s tím Tri-Pacerem na přistání, blížil se k letišti a musel přeletět dálnici 82. Až příliš pozdě si uvědomil, že tam jsou dvacet stop (7 m) vysoké sloupy s elektrickými dráty. Zvedl špičku letadla, aby se jim vyhnul, tím ale ztratil rychlost a také výšku. Jeho letadlo dopadlo na zem čumákem dolů a on byl na místě mrtvý.

Ten vrak letadla ještě nikdo neodklidil. Tak tam prostě ležel poblíž přistávací dráhy. Ušel jsem asi čtvrt míle (400 m) až k troskám a nahlédl jsem do zkrvaveného kokpitu. V té době měla letadla bezpečnostní pásy jen kolem pasu, ne přes ramena. Pochopil jsem, že pilot musel nesmírně prudce narazit hlavou do přístrojové desky. Představoval jsem si, jak se to asi celé odehrálo – jeho snaha vyhnout se elektrickému vedení, ztráta rychlosti a ten ošklivý pád. Přinutil jsem se podívat do kokpitu a prozkoumat ho. Odvrátit zrak by bylo bývalo snazší, ale já to neudělal.

Pro šestnáctiletého kluka to byl docela drsný okamžik a zanechal ve mně silný dojem. Uvědomil jsem si, že řídit letadlo znamená nedělat chyby. Musíte dávat pozor na dráty, ptáky, stromy, mlhu a přitom kontrolovat všechna zařízení v kokpitu. Musíte být ostražití a bdělí. Stejně tak důležité bylo vědět, co je možné a co ne. Jedna malá chyba může znamenat smrt.

To všechno jsem si uvědomoval, ale ten smutný výjev mě přesto nezastavil. Zapřisáhl jsem se, že zjistím všechno, co se dá, abych minimalizoval rizika.

Věděl jsem, že nechci být akrobatem – při tom bych se zabíval –, zábavu jsem si v tom hledal jinak. Řekl jsem rodičům a mladší sestře, aby v přesný čas vyšli před dům, a pak jsem nad nimi přeletěl a zakýval jsem křídly, abych je pozdravil. Žili jsme v tak řídké obydlené oblasti, že mi regulace umožňovaly létat pouhých pět set stop (152 m) nad domem. Mou tvář rodina sice neviděla, ale rozeznala, že jim v kabině mávám.

V říjnu 1968, po sedmdesáti hodinách ve vzduchu, jsem byl připraven pokusit se získat certifikát soukromého pilota, což znamenalo absolvovat „kontrolní let“ s inspektorem z Federálního úřadu pro letectví. Prošel jsem, takže jsem mohl létat s pasažérem.

Řekl jsem si, že tu čest být mým prvním pasažérem by měla mít moje matka, a můj letecký deník ukazuje, že jsem s ní letěl 29. října 1968, den po získání certifikátu. Vedle data letu jsem přikreslil jednoduchou hvězdičku – drobnou značku, že šlo o mimořádný okamžik. V 60. letech to byla taková obdoba smajlíků v dnešních e-mailech.

Nezdálo se, že by matka toho dne byla nervózní, byla hrdá. Když jsem jí pomáhal na zadní sedadlo a zapínal jsem ji, popsal jsem jí, jaké zvuky uslyší, co uvidí a jak se možná bude fyzicky cítit. Myslím, že kladnou stránkou mé vážnosti je to, že na lidi působím zodpovědně a schopně. Nejsem někdo, kdo by porušoval pravidla. Proto mi matka věřila. Prostě se posadila, svěřila svůj život do mých rukou a nijak se mě nesnažila ze zadního sedadla řídit či kontrolovat. Dovolila mi, abych byl šoférem, který ji dostane do nebe, a když jsme přistáli, objala mě.

Možnost mít pasažéry mi otevřela nový svět. Poté, co jsem následně vzal do vzduchu sestru, otce i prarodiče, jsem našel odvahu zeptat se někoho dalšího. Jmenovala se Carole a byla to pohledná, štíhlá dívka s hnědými vlasy a s brýlemi. Chodili jsme společně na denisonskou střední a také do kostelního sboru. Líbila se mi a doufal jsem, že jsem ji třeba taky zaujal. Některé dívky jsou pěkné a vědí to a dopřávají si toho luxusu, že žijí jen ze své krásy. Carole byla pěkná, a přesto se nechovala tímto způsobem. I když nebyla bůhvíjak společenská, měla otevřené a přátelské vystupování, díky němuž ji ostatní měli rádi.

Žádná dívka nikdy neprojevila tolik zájmu o mé pilotní zkušenosti. Bylo to dlouho před filmem *Top Gun* a já rozhodně nebyl Tom Cruise. Létání bylo ostatně abstraktní záležitostí. Většina lidí mě při tom neviděla. Není to, jako by mě sledovali, jak dávám vítězný touchdown, a mám pak fotku v místních novinách. Všechno, co jsem dělal, se odehrávalo mimo dohled, vysoko na nebi. Když jsem se o létání zmínil před dívkami, nikdy se nezdálo, že by jim to připadalo bůhvíjak působivé. Občas jsem měl

pocit, že je hovor na toto téma až nudí. Nebo jsem možná nebyl schopen najít ta správná slova, jimiž bych krásu létání vyjádřil.

V každém případě jsem se rozhodl zjistit, jestli by o mě Carole neměla zájem. Byla tichá – v tom jsme si byli podobní –, a proto bylo často obtížné udržovat s ní konverzaci. Když jsem se jí zeptal, jestli by se se mnou nechtěla proletět, neměl jsem žádná očekávání. I kdyby chtěla, říkal jsem si, že to její rodiče nejspíš nedovolí. Ale zeptala se jich a oni souhlasili, že ji mohou vzít na pětačtyřicetiminutový let přes řeku Arkansas a Poteau k městu Fort Smith v Arkansasu.

Byl to můj první pokus o rande a já byl dost rozrušený z toho, že k tomu opravdu dojde. Když na to vzpomínám, je pozoruhodné, že s tím její matka a otec souhlasili. V zásadě dovolili, aby chlapec, kterému nebylo ještě ani osmnáct, vzal jejich nezletilou dceru za hranice. Navíc v lehkém letadle.

A tak jsme letěli. Bylo jasno a chladno, bezvětří a dobrá viditelnost. Do všech stran bylo vidět na míle daleko. Letadla jsou hlučná, takže povídat si moc nešlo. Zakřičel jsem: „To dole je Červená řeka,“ a ona zakřičela: „Cože?“ A já to zopakoval. Ale byl jsem moc rád, že je tam se mnou.

Letěli jsme Cessnou 150, kterou jsem pronajal na dvě hodiny, a seděli jsme vedle sebe. Celá kabina byla široká jenom necelý metr a moje pravá noha se dotýkala její levé. Jinak to nešlo.

Představte si mě, sedmnáctiletého kloučka, jak vedle mě sedí ta pěkná dívka, dvě hodiny se mě dotýká nohou a její ruka se otírá o mou. Cítil jsem její parfém nebo šampon. Co chvíli se nade mě nahnula, aby se podívala z mého okénka, a otřela se

přítom vlasy o mé rameno. Zjištění, že létání může být natolik smyslné, pro mě byla nová zkušenost.

Dělalo mi problém soustředit se při tom na řízení? Ne. Řekl bych, že jde prostě o další doklad toho, jak se pilot musí naučit určité věci oddělovat. Carole jsem plně vnímal, zároveň jsem si ale uvědomoval svůj úkol a zodpovědnost. Chtěl jsem na ni zapůsobit, ale nejdůležitějším úkolem bylo zajistit její bezpečí.

Z našeho vztahu moc nevzešlo, ale ten let – sedět tak blízko vedle ní, říkat jí, když jsem zahlédl nějaký významný bod v texaské krajině, vzít ji na letišti ve Fort Smith na oběd – no, prostě taková sladká, vřelá vzpomínka.

Pilot může mít tisíce vzletů a přistání, z nichž je většina nevýznamná. Některé lety jsou však nezapomenutelné.

NA TÉ ranveji L. T. Cooka jsem byl naposledy na konci 70. let. Od začátku 80. let jsem o něm neslyšel a později jsem zjistil, že měl rakovinu a že mu z krku a čelisti odstranili několik nádorů. Někteří lidé se domnívali, že ta jeho nemoc byla důsledkem chemikálií, které dennodenně rozprašoval na pole. Zemřel v roce 2001.

Po tom nouzovém přistání s letem 1549 US Airways na řece Hudson jsem dostal tisíce e-mailů a dopisů od lidí, kteří mi vyjádřovali vděčnost za to, že jsem společně se svou posádkou zachránil všech 155 lidí na palubě. V jedné haldě dopisů jsem s nadšením našel pár vět od vdovy po panu Cookovi, o níž jsem už léta neslyšel. Její slova mě potěšila. „L. T. by nebyl nijak překvapen,“ napsala, „ale rozhodně by měl radost a byl by na vás hrdý.“

V mnoha ohledech lze říci, že všichni mí učitelé, hrdinové a lidé, kterých si vážím – ti, kdo mě učili a povzbuzovali a viděli můj potenciál –, byli tehdy v kokpitu letu 1549 se mnou. Přišli jsme o oba motory. Byla to zoufalá situace, ale ti lidé mi vštípili různá ponaučení, která mi tehdy dobře posloužila. Lekce pana Cooka byly součástí toho, čím jsem se během toho pětiminutového letu řídil. Byl to muž se skvělými leteckými schopnostmi, a právě letecké schopnosti byly tím, oč toho dne nad New Yorkem šlo.

Od té doby jsem hodně přemýšlel o všech mimořádných li-
dech, kterých si vážím, o stovkách knih o létání, které jsem na-
studoval, o tragédiích, jež jsem opakovaně zažíval coby vojenský
pilot, o dobrodružstvích a dílčích nezdarech během své dráhy
civilního pilota, o požitku z létání i o dávných vzpomínkách.

Uvědomil jsem si, že má cesta končící na hladině řeky Hud-
son nezačala na letišti LaGuardia. Začala o celá desetiletí dří-
ve, v domě, kde jsem bydlel, když jsem byl malý, na travnatém
letišti pana Cooka, na obloze nad Severním Texasem, v domě
v Kalifornii, kde nyní bydlím se svou ženou Lorrií a našimi
dvěma dcerami, i na všech těch tryskových letadlech, s nimiž
jsem mířil za obzor.

Let 1549 nebyl jen pětiminutovou cestou. Na hladině té řeky
jsem přistál díky svým celoživotním zkušenostem.

2

ŽIVOT PILOTA

Měl jsem to štěstí, že jsem svou vášeň pro létání objevil, když jsem byl velmi mladý, a den po dni jsem se do ní čím dál tím více nořil. Měl jsem to štěstí, že některé věci hrály v můj prospěch: například můj zrak, který byl dost dobrý, abych se mohl stát bojovým pilotem. A také to štěstí, že když jsem armádu opustil, našel jsem práci coby civilní pilot v době, kdy volných pracovních míst nebyl zrovna dostatek.

Po všech těch letech jsem stále šťastný, že se mohu věnovat své vášni. Letecký průmysl má své problémy a mnohé z nich mohou být tíživé a únavné, ale přesto v létání stále nacházím smysl a uspokojení.

Když sedíte za palubní deskou, letíte nad zemí a necítíte zemskou tíži, uvědomujete si nesmírnou volnost. Je to, jako byste se vznášeli nad všemi zásadními detaily života. Ve výšce několika

tisíců stop získáte širší perspektivu. Problémy, které vám dole připadají ohromné, se z výšky zdají menší, což platí i ve chvíli, kdy vystoupáte do výšky třiceti pěti tisíc stop (10,7 km).

Libí se mi, že létání je intelektuální výzvou a že je průběžně nutné provádět v duchu různé výpočty. Když změníte úhel čumáku letadla vůči horizontu byť jen o jeden stupeň, tak to ve chvíli, kdy řídíte typické dopravní letadlo v rychlosti sedmi námořních mil za minutu (672 km/hod), stačí k tomu, abyste zvýšili či snížili míru klesání či stoupání o sedm set stop (213 m) za minutu. Tyto výpočty mě baví, stejně jako mě baví udržovat si přehled o počasí, pracovat v týmu – s letuškami, řídicími letového provozu, prvními důstojníky, údržbáři –, a přitom přesně vědět, co to letadlo zvládne. I když jsou ovládací prvky řízeny automaticky, piloti musí jistit počítačové systémy vlastními výpočty. A tuto výzvu mám rád.

Také o své lásce k létání rád vyprávím ostatním. Mrzí mě, že spousta dětí nemá v dnešní době žádný zvláštní zájem o letectví. Viděl jsem, jak nespočet dětí prošlo kolem kokpitu, aniž by mu věnovaly nějakou zvláštní pozornost; příliš se soustředí na své videohry a iPody.

Když se objeví nějaké děti, které by se rády podívaly do mé „kanceláře“ v přední části letadla, jejich nadšení bývá nakažlivé. Je nesmírně naplňující vidět jejich nadšení z něčeho, na čem vám nesmírně záleží. Když při nástupu pasažérů nemáme příliš práce, užíváme si s prvním důstojníkem pohled na zvědavé děti, jež sedí v našich sedadlech v kokpitu a vyptávají se. Necháme jejich rodiče, aby si je vyfotili s kapitánskou čepicí na hlavě.

Práce pilota má hmatatelné konečné důsledky, které jsou příznivé pro společnost. Je to příjemný pocit dopravit letadlo se 183 lidmi tam, kam potřebují nebo chtějí cestovat. Mou prací je umožňovat lidem, aby se setkali se svými příbuznými a přáteli, dopravovat je na dlouho očekávané dovolené, na pohřby jejich drahých, na pracovní pohovory. Na konci dne, po třech nebo čtyřech letech, při nichž jsem dopravil čtyři nebo pět set lidí bezpečně do cíle, mám pocit, že jsem něčeho dosáhl. Každý má svůj příběh, motivace a potřeby – a pomáhat jim mi přináší uspokojení.

Toto je má pracovní motivace a jedna z věcí, na které se těším.

NEDAL jsem své ženě polibek na rozloučenou.

Bylo pondělí, půl šesté ráno. Odjížděl jsem na čtyřdenní cestu. Čekalo mě odřídit sedm letů US Airways, z nichž poslední byl naplánován na čtvrtek 15. ledna: let 1549 z New Yorku do Charlotte.

Svou ženu Lorrii jsem nepolíbil, protože jsem v průběhu let zjistil, že má velmi lehký spánek, a i když jsem ji rád před každou cestou zlehka políbil a pošeptal jí: „Miluju tě,“ udělat to v půl šesté ráno mi vůči ní nepřípadalo vhodné. Odešel bych a ona by zůstala v posteli a s očima otevřenými by přemýšlela, co všechno ona a naše dvě dcery potřebují v nejbližších dnech vyřídit – beze mě a bez mé pomoci.

I přes mou lásku k létání byly pro nás ty neustálé odchody, které jsou pro život pilota příznačné, velmi těžké. Osmnáct dní

z měsíce jsem byl mimo domov a zmeškal jsem tak přes polovinu života svých dětí.

Mé odjezdy neznamenal, že by má láska k létání byla silnější než má láska k vlastní ženě a dětem. Ve skutečnosti jsme v posledních letech s Lorrií mluvili o tom, že bych kromě pilotování komerčních letů dělal i něco, co by mě drželo blíž k domovu. Navzdory omezením toho, do jaké míry se člověk může změnit, jsem vždycky věřil tomu, že najdu nějaký jiný způsob zajištění finančních potřeb své rodiny, který by se rovnal příjmu pilotního kapitána. Chtěl jsem ale, aby mi to dobře sedělo, a já tak mohl využívat své životní zkušenosti. A má věrnost této profesi mezitím zůstala neotřesená. A Lorrie mě zná. Ví, co pro mě létání znamená. Našli jsme způsoby soužití.

A tak jsem to pondělí, stejně jako tolikrát, prostě odešel. Lorrie a naše dcery Kate, které tehdy bylo šestnáct, a Kelly, které bylo čtrnáct, tvrdě spaly, zatímco jsem vyjížděl s autem z garáže a mířil z kalifornského Danvillu na mezinárodní letiště v San Franciscu.

Když vyšlo slunce, byl jsem už skoro šedesát kilometrů daleko a jel jsem zrovna po mostě San Mateo přes sanfranciskou zátoku. Potřeboval jsem stihnout let v 7:30 do Charlotte – coby pasažér.

Všechny letecké posádky mají nějakou operační základnu – moje leží v Charlotte ve státě Severní Karolína. Když jsem na začátku 80. let létal pro Pacific Southwest Airlines, sídlili jsme v San Franciscu. V roce 1988 se tyto aerolinky spojily s US Airlines a já se tak stal pilotem US Airlines. Když tyto ae-

rolinky v roce 1995 zavřely svou pobočku v San Francisku, stal se mou základnou Pittsburgh a poté Charlotte. Lorrie i já jsme chtěli zůstat v Kalifornii, a tak jsem se – jako mnoho dalších pilotů, kteří měli základnu tak daleko od domova – rozhodl dojíždět do práce přes celou zemi. Vybral jsem si takový způsob života a jsem vděčný aerolinkám, že mi to umožnily. Přesto je to logisticky velmi únavné.

Lety nutné k tomu, abych se dostal do práce, si hradit nemusím, ale musím být po ruce. Když není volné žádné sedadlo, sedím obvykle na sklápěcím sedadle v kokpitu. To je mé eso v rukávu. Obvykle však dávám přednost zadní části letadla, abych se pilotům nepletl do práce. Vzadu si můžu číst knížku nebo se pokusit usnout.

Protože jsem v uniformě, cestující se mě občas ptají na něco ohledně letu, na turbulence nebo na to, jak nejlépe dostanou svá přeplněná zavazadla do přihrádek nad svými hlavami. Stejně tak se ale stává, že si mě nikdo nevšimá.

Tak tomu bylo i onoho dne během letu do Charlotte. Seděl jsem na prostředním sedadle ve druhé třídě, stejně anonymní jako vždy, a vůbec jsem netušil, že se do konce týdne všechno změní. Šlo o poslední dny života v roli pilota tak, jak jsem ho dosud znal.

MÁM rád pravidelnost. Můj život se občas řídí takovou přesností, až Lorrie obrací oči v sloup. Říká, že se umím velmi ovládat a mám přísnou disciplínu, a i když ví, že jde o součást toho, díky čemu jsem dobrým pilotem, občas pro ni není

snadné s tím žít. Lorrie zná manželky jiných pilotů, které jí potvrzují, že i v jejich případě je to stejné. Jako já, i ostatní piloti se vracejí domů vždy až po několika dnech a snaží se mít věci pod kontrolou a rozčilují své milované tím, že skládají věci do myčky způsobem, díky němuž se tam podle nich vejde víc věcí. Hádám, že tato organizovanost je způsobena kulturou spojenou s leteckým prostředím – a všemi našimi tréninky. Nebo, jak si myslí Lorrie, je to možná tak, že tato profese láká lidi určité povahy.

V každém případě tohle nemohu popřít. Můj přesný přístup k věcem mi byl ale v mnoha ohledech velmi prospěšný.

Na onu čtyřdenní cestu jsem si sbalil stejně, jako si balím na každou čtyřdenní cestu. Nikdy si toho neberu víc, než je nutné. Měl jsem na sobě kapitánskou uniformu – sako a kalhoty – a palubní zavazadlo, v němž byly tři čisté košile, tři kusy spodního prádla, tři páry ponožek, potřeby na holení, běžec-ké boty, deštník, iPod, notebook, abych si mohl kontrolovat e-maily, a čtyři knihy na čtení. Také jsem s sebou měl *SkyGuide* od American Express, v němž byl seznam všech letů všech aerolinek v celé Severní Americe. V kapse košile jsem měl cestovní rozpis od US Airways zaplněný na následující čtyři dny. Vzhledem k tomu, že mě cesty měly zavést do Pittsburghu a New Yorku, kde v té době byla zima a nejspíš i sníh, měl jsem s sebou i zimní kabát, rukavice a pletenou čepici.

Když přespávám ve městě, rád poslouchám hudbu na iPodu. Vždycky se snažím vyrazit z hotelu na procházku a přitom poslouchám hudbu. V poslední době hlavně Natalie Merchant,

Green Day, The Killers a Evanescence. Také se stále vracím k dílům legendárního rakouského houslisty Fritze Kreislera. Složil a nahrál skladby *Liebesleid* (Smutek z lásky) a *Liebesfreud* (Radost z lásky), které je radost poslouchat během procházky nebo joggování ve městě, když je člověk ponořen do svých myšlenek.

V posledních letech jsem také trávil na cestách víc času a soustředil jsem se na svou budoucnost v souvislosti s cestováním. Je mi osmapadesát let, a až mi bude pětadesát, budu nucen povinně odejít do důchodu. Co budu potom dělat? Od 11. září 2001 se letecká doprava potýká s problémy a kvůli škrtům jsem přišel o čtyřicet procent platu. Penze od US Airways, o níž jsem se domníval, že s ní mohu počítat, byla mezitím v roce 2004 ukončena a vládou podporovaný náhradní plán je velmi chatrnou náhradou. V důsledku toho jsem přišel o víc než dvě třetiny své penze. Můj příběh je velmi podobný řadě ostatních v letecké branži.

V rámci snah vydělat si peníze jinak jsem si v průběhu let pořídil nějaké nemovitosti. Patří mi pozemek v Severní Kalifornii, kde dřív stála dílna Jiffy Lube na výměnu oleje. Podnik ale neobnovil smlouvu a mně se nepodařilo najít nového nájemníka. A tak když jsem seděl v letadle mířícím do Charlotte, přemýšlel jsem o detailech takovýchto záležitostí.

Asi před rokem jsem také začal bokem podnikat. Zřídil jsem si konzultační společnost nazvanou Safety Reliability Methods, Inc. (Spolehlivé bezpečnostní metody). Přišlo mi to jako správné ve chvíli, kdy se má letecká kariéra blíží ke konci.

Dlouho před přistáním na hladině řeky Hudson jsem se nadšeně zajímal o otázky letecké bezpečnosti. Vlastně už v době, kdy jsem sloužil jako vojenský pilot u letectva. A tak jsem si na ten čtyřdenní výlet vzal tři knížky, které se týkaly problémů, jimiž jsem se chtěl zabývat coby konzultant.

Pomalu jsem budoval svou firmu zaměřenou na pomoc lidem jiných profesí, které těží z taktického a strategického přístupu leteckého odvětví k bezpečnosti. Piloti mají dlouhý seznam věcí, které musejí v kokpitu zkontrolovat. Má firma podporuje projekty, jako nyní v oblasti zdravotnictví, které jsou obdobou těchto kontrolních seznamů pro piloty. Například Světová zdravotnická organizace navrhuje využívání kontrolních seznamů pro chirurgickou bezpečnost, což znamená, že se nemocniční personál musí ujistit, že zkontroloval, zda pacient nemá alergie, a spočítat všechny nástroje, jehly a houbičky, aby bylo jisté, že něco nezůstalo uvnitř pacienta.

Myslím, že komerční letectví je mimořádně bezpečné. Vzhledem k množství pasažérů, které každý den přepravíme do cíle, a k relativně nízkým rizikům spojeným s létáním je naše dobrá pověst zasloužená. Letecké společnosti však musejí zůstat ostražitě, zvláště s ohledem na všechna ta ekonomická omezení, která jsou zhoubou našeho odvětví. Jinak by to mohlo pověst letectví poškodit.

Jednou z knih, které jsem měl na té cestě s sebou, byla *Just Culture* od Sidneyho Dekkera, kterou jsem si půjčil v místní knihovně. Dekker píše o hledání vyváženého stavu mezi zodpovědností a učením se v souvislosti s nahlašováním bezpeč-

nostních problémů. Už dlouho jsem se domníval, že můžeme učinit firemní kulturu, vládu či společnost bezpečnější, když budeme lidi povzbuzovat, aby hlásili vlastní chyby a bezpečnostní nedostatky. Tato kniha potvrdila mé závěry ze zkoumání těchto témat a roky zkušeností v roli pilota.

Když jsem seděl na prostředním sedadle v letadle mířícím do Charlotte, četl jsem si a dělal jsem si poznámky ke své poradenské činnosti. Nevzpomínám si, že bych příliš mluvil s pasažéry vlevo či vpravo ode mě.

Když jsem pasažérem sedícím v zadní části letadla, tak i když si čtu nebo se snažím spát nebo si dělám starosti kvůli té zavřené pobočce Jiffy Lube, stále si udržuji všeobecný přehled o průběhu letu a o tom, co dělají piloti. Cítím pohyby letadla. Většina mých spolupasažérů se plně zabývá četbou nebo si něco kliká na noteboocích, řada jemných věcí jim uniká. Ať se na to zaměřuji, nebo ne, vždy poznám, jestli letadlo stoupá, nebo klesá, nebo když piloti mění nastavení klapek nebo tah motoru. Všeobecný přehled je nedílnou součástí profese pilota.

Můj let opustil San Francisco v 7:30 ráno pacifického času a dorazil do Charlotte v 15:15 východoamerického času. Trochu jsem se na letišti najedl a pak jsem vyrazil k odletové bráně pilotovat první z letů, které mě během následujících čtyř dní čekaly. Ten mě vedl přímo zpět do San Franciska; řídl jsem Airbus A321 s přibližně 180 pasažéry na palubě.

Jakmile jsem došel k odletové bráně, usmál jsem se na některé pasažéry a pozdravil jsem tři letušky – Sheilu Dailovou,

Donnu Dentovou a Doreen Welshovou. Se Sheilou i Donnou jsem už letěl. Myslím, že před pár lety jsem měl nejspíš několik společných cest i s Doreen – v době, kdy jsme sídlili v Pittsburchu. Protože US Airways už celé roky nenajímají nový personál, všichni zaměstnanci jsou veteráni. Doreen, které je nyní padesát osm, nastoupila v roce 1970, ještě když se firma jmenovala Allegheny Airlines. Třicet osm let zkušeností. Sheila, které je padesát sedm, a Donna, které je jednapadesát let, mají obě u těchto aerolinek odslouženo šestadvacet let.

U odletové brány jsem si také potřásl rukou s Jeffem Skilesem, prvním důstojníkem, který letěl se mnou. Nikdy předtím jsme se neviděli, tak jsme se představili. Spolu se Sheilou, Donnou a Doreen budeme tvořit tým na následující čtyři dny.

Navzdory všem těm letům, které jsem strávil jako pilot, je běžné, že mívám jako první důstojníky nebo letušky lidi, které jsem nikdy předtím neviděl. I po poměrně výrazném snižování stavů mají US Airways stále nějakých 5 000 pilotů a 6 600 letušek. Není možné znát všechny.

V naší aerolince je běžné, že posádka před začátkem cesty provede krátké setkání. Je zásadní, aby se jedinci začali rychle cítit jako součást týmu a už během prvního letu spolupracovali skoro stejně hladce a přirozeně, jako kdyby společně absolvovali už několik letů. Předtím, než začali nastupovat cestující, jsme proto Jeff, Sheila, Donna, Doreen a já stáli pár minut v uličce první třídy a probírali jsme některé záležitosti ohledně letu.

Coby kapitán určuji celkovou atmosféru. Chci být přístupný. Požádal jsem letušky, aby během následujících dnů byly

mýma očima a ušima, aby mi říkaly o všem důležitém, čeho bych si z kokpitu nemusel všimnout. Požádal jsem je, aby si klidně řekly, kdybych jim mohl nějak pomoci ohledně jejich práce – rozvážení jídel, uklízení a podobně –, že se jim budu snažit vyjít vstříc. Chtěl jsem, aby věděly, že mi na nich záleží. „Plány na důchod vám splnit nemůžu, ale rozhodně můžu udělat pár věcí, které vám trochu zlepší život. Jednou z nich je, že až dnes dorazíme do poslední destinace, zavolám do hotelu a zajistím, aby pro nás poslali dodávku, ať nemusíme dvacet minut čekat.“

Jeff, kterému bylo čtyřicet devět let, byl velmi přátelský už od chvíle, kdy jsme se pozdravili. V následujících dnech jsem ho lépe poznal. Podobně jako já získal licenci soukromého pilota už v šestnácti. On ale pocházel z letecké rodiny; oba jeho rodiče byli piloti. U US Airways pracoval dvacet tři let a odlétáno měl 20 000 hodin. Dosáhl přitom povýšení na kapitána, ale kvůli škrtům a rušení letů a letadel a dopadu tabulek odsloužených let nyní létal na pozici prvního důstojníka. Sám mám na svém kontě už dvacet devět let, takže u aerolinek nyní patřím mezi nejstarší piloty.

Jeff létal osm let s Boeingem 737 a zrovna dokončil přeškolení na Airbus. Těch sedm letů během čtyř dní, které ho se mnou čekaly, byly ve skutečnosti jeho první lety s Airbusem bez instruktora. Aneb jak to sám formuloval: „Bude to pro mě poprvé bez postranních koleček.“

Když se seznamuji s ostatními piloty, snažím se neškatulkovat si je. Říkám si, že se o nich a jejich stylu létání dozvím víc

v kokpitu. Není třeba dělat unáhlené závěry. Přesto na mě Jeff už od počátku působil kladným dojmem.

Od prvních okamžiků, kdy jsme usedli v kokpitu, po ten let do San Franciska mi přišel velmi svědomitý a velmi zběhlý ve všem, co se týkalo Airbusu. Kdyby mi neřekl, že je to jeho první let od vyškolení, netušil bych to.

Od chvíle, kdy piloti odpojí letadlo od odletové brány, až do okamžiku, než dosáhneme výšky deset tisíc stop (3 000 m), nemá posádka kokpitu dovoleno mluvit o ničem jiném než o podrobnostech letu. Ale poté, když už jsme poklidně mířili do San Franciska, jsme měli s Jeffem možnost se navzájem trochu poznat. Zmínil se, že má tři děti, sedmnáct, patnáct a dvánáct let, a tak jsme si o nich chvíli povídali.

Někde nad sněhem pokrytými Skalistými horami jsem se zamyslel nad tím, jaké vzrušení často prožívám, když jsem ve vzduchu. Pode mnou se rozprostírá všechna ta krása a nade mnou visí hvězdy a planety, a já to všechno můžu vnímat. Připadá mi, jako bych plaval neviditelným oceánem vzduchu, kroupenatým hvězdami.

Zbožňuji báseň „Volání moře“ od Johna Masefielda, která obsahuje verš: „A nežádám než štíhlou loď a hvězdu, která by ji vedla.“ Často o tom verši přemýšlím, když během letu na Západní pobřeží vídám v určité roční době v jihozápadním cípu oblohy planetu Venuši. Kdyby se někdy stalo, že nebudu moci používat GPS nebo kompas v kokpitu, vím, že bych to zvládl. Prostě bych řídil tak, abych měl Venuši stále v levém předním rohu čelního okna. A do Kalifornie bych dorazil.

Zmínil jsem se Jeffovi, že bych si přál, abych mohl vzít své dcery při některém z letů do kokpitu, aby viděly, jaké scenérie se rozprostírají pilotovi před očima. V dřívějších dobách letectví by to bylo možné, ale po 11. září se samozřejmě omezení přístupu do kokpitu zpřísnila. Moje holky nikdy neuvidí nebe mýma očima.

Také jsme si povídali o našich vedlejších zaměstnáních. Také Jeff cítí potřebu doplnit svůj příjem o další zdroje. Žije v Madisonu ve Wisconsinu a pracuje jako hlavní dodavatel při stavbě nových domů.

Jeff řekl, že si mě před cestou googlil, protože hledal mou e-mailovou adresu, aby mi poslal nějaké informace ohledně časového rozvrhu. Před přistáním na Hudsonu toho o mně na internetu samozřejmě moc nebylo. Takže první, na co narazil, byly webové stránky mé konzultantské firmy.

„Přečetl jsem si všechno o vaší firmě,“ řekl mi a zakřenil se. „Myslel jsem si, jaké kecy píšou ve své propagaci, ale páni, vy jste to trumfl!“

To, že si mě googlil, mě zaujalo – nepamatuji si, že by to kdy nějaký jiný pilot dělal –, a také mě pobavila jeho přímočarost. „Považuju se za dodavatele velkých keců,“ řekl mi, „a ta vaše firma působí jako velká společnost. Ale když jsem si to přečetl podrobněji, uvědomil jsem si, že to jste jenom vy. Ta firma jste vy. Gratuluju! Obdivuju lidi, kteří dokáží vzít žalud a pokropit ho trochou keců tak, že z něj vyroste dub.“

Vím, že můj podnik rozhodně nepatří mezi 500 nejbohatších na světě, ale s touto charakteristikou bych trochu polemizoval. Tě-

mata spojená s bezpečností mě opravdu nesmírně zajímají, stejně jako přínos leteckého odvětví pro svět. Na svou práci jsem hrdý. Také jsem to Jeffovi řekl. Přesto mě jeho neúprosně přímočarý styl docela dostal. Při povídání o tom mém nově se rodícím konzultantském projektu jsme se cestou do San Franciska dost nasmáli.

Řízení měl po značnou část letu v rukou Jeff a já byl ohromen tím, s jakou lehkostí to zvládá. Samozřejmě jsme si uvědomovali, že je třeba brát jisté ohledy na to, že má na Airbusu nalétáno méně než sto hodin. Nemohl přistávat či vzlétat v místech, kde by ranvej mohla být pokryta sněhem či ledem. A určitá letiště pro něho byla prostě mimo hru – kvůli vysokému terénu nebo složitým procedurám při přistávání a vzletání. San Francisco k takovým letištím patřilo, takže jsem tam musel s letadlem přistát já.

Když jsme se ve 20:35 konečně dotkli ranveje, ocitl jsem se přesně tam, odkud jsme v půl osmé toho rána odlétali. Dobrou zprávou však bylo, že zde nebyly žádné zpožděné lety; pořád ještě bylo dost brzy. Měl jsem dost času, abych mohl nasednout do svého auta, které jsem měl na parkovišti u letiště, a jet čtyřicet minut na severovýchod do Danvillu, abych mohl strávit večer a noc s Lorrií a dětmi.

Byl to příjemný bonus. Místo toho, abych byl jako obvykle pryč celé čtyři dny, jsem se mohl zastavit doma.

Když jsem se v pondělí večer dostal domů, bylo 21:45 a holky už se chystaly do postele. Moc času jsem si s nimi neužil. Ale následujícího rána jsem je alespoň mohl odvézt do školy.

Kelly, která je teď v osmé třídě, měla být ve škole v osm. Dal jsem jí pusu na rozloučenou a řekl jsem jí, že se uvidíme na konci týdne.

Poté byl čas odvézt Kate na střední. Ve skutečnosti Kate vezla mě. Měla tehdy teprve zkušební řidičský průkaz, a tak neustále vyhledávala každou možnost získat nové zkušenosti, případně rady. Usedla za volant a já na sedadlo spolujezdce v kombinované roli kopilota a „kontrolního pilota“. Tak se označuje pilot v pozici instruktora, který má za úkol ohodnotit schopnosti jiného pilota.

Sedět v rodinném SUV s Kate za volantem bylo podobné jako s Jeffem v tom Airbusu. Sledoval jsem, obdivoval a dělal si poznámky.

Mám za to, že Kate je dobrá řidička, i když trochu moc sebejistá. Také si není jistá všemi silničními předpisy, které se na ni vztahují, tak jsem se na ni snažil apelovat skutečností, že pravidla silničního provozu zabraňují anarchii. V leteckém průmyslu tomu říkáme „selektivní přístup k pravidlům“. Celkově si ale vedla dobře. Z jejích řidičských schopností mám docela dobrý pocit a také jsem jí to toho rána řekl. Když zastavila před školou, dal jsem jí pusu a slíbil jsem jí, že se s ní uvidím koncem týdne.

Když jsem se vrátil zpátky domů, udělal jsem Lorrii šálek čaje a vedli jsme spolu dost vážnou debatu. Protože se franšíza Jiffy Lube před šesti měsíci rozhodla, že nemá zájem o prodloužení nájmu, a nemovitost, kterou jsme pronajímali – pozemek a prázdná budova –, byla stále prázdná, byli jsme v opravdu

nelehké finanční situaci. Jak dlouho zvládneme splácet hypotéku, když nám nepřichází nájem? „Už moc dlouho ne,“ řekl jsem Lorrii a bavili jsme se o tom, jestli bude k vyřešení našich finančních nesnází nutné prodat náš rodinný dům. Shodli jsme se, že to by byl až ten nejhorší scénář, a naštěstí jsme měli určité záložní plány, které bychom mohli zkusit před samotným prodejem. Přesto šlo o velmi vážný problém, jehož řešení bylo nutné odložit, dokud se na konci týdne nevrátím. Musel jsem už vyrazit na letiště v San Francisku.

Než jsem odjel, připravil jsem si dva sendviče, jeden krutí a jeden s burákovým máslem a džemem, a dal jsem je do svého pytlíku na svačinu spolu s jedním banánem. I tohle se stalo součástí mých rituálů. Dříve aerolinky zajišťovaly pilotům a letec-kému personálu na dlouhých letech jídlo, zhruba před osmi lety byl však tento drobný bonus z ekonomických důvodů zrušen.

Protože nebylo tak časně ráno, mohl jsem toho dne políbit Lorrii na rozloučenou. O hodinu později jsem byl opět na letišti a připravoval jsem se, že budu řídit Airbus A319 do Pittsburchu. Jakmile jsme s Jeffem dostali letadlo do vzduchu a klidně jsme letěli, ty sendviče a banán mi přišly vhod.

Na létání mě toho fascinuje mnoho. Stále mě to naplňuje v řadě ohledů – zvláště když se podívám z okna kokpitu. Jsem vděčný za všechna dobrodružství, která mě zde, ve výšce třiceti tisíc stop (0,9 km), potkávají. Ale musím být upřímný: Jíst sendviče, když se k vašemu nosu line vůně prvotřídního hovězího podávaného v první třídě s vínem – to je jedna z připomínek toho, že moje práce má i své méně úžasné stránky.

Poté, co jsme v úterý večer přistáli v Pittsburghu, jsme s Jeffem a letuškami nasedli do dodávky a zamířili jsme do penzionu La Quinta Inn & Suites poblíž letiště.

Přesně o deset hodin později jsme museli být zase ve vzduchu. To se blížilo tomu, čemu říkáme „nejkratší noc“. Nejkratší doba pro přespání leteckého personálu mezi lety je devět hodin a patnáct minut. Zní to jako dost času, ale ve skutečnosti je to jen tak tak. Hodiny začínají tikat ve chvíli, kdy letadlo dorazí a je zajištěno u odletové brány. A běží až do chvíle, než ráno nastoupíme k příštímu letu. Mezitím musíme vystoupit z letadla a přesunout se na hotel. Na letiště musíme ráno před dalším letem vyrazit alespoň hodinu, někdy i devadesát minut předem. Když k tomu přičtete čas na to, aby se člověk osprchoval a něco snědl, míváme na spánek obvykle tak šest a půl hodiny.

V 7:05 ráno jsme vyrazili na letiště LaGuardia v New Yorku. Protože sněžilo, ujal jsem se řízení. Dorazili jsme tam v 8:34, naložili jsme další spoustu pasažérů a v 9:15 jsme měli zamířit zpátky do Pittsburghu. Kvůli počasí a dopravě jsme museli na letišti LaGuardia čtyřicet pět minut čekat.

Stále ještě mám letový rozpis z toho týdne, a jako vždy jsem si ke každému letu psal po straně poznámky. Zapisuji si přesně skutečnou dobu letu, abych si ověřil, že mě náležitě platí. Piloti jsou placeni od hodiny letu – a „let“ je vymezen úzce, od chvíle, kdy vyrazíte od odletové brány v jednom městě, do chvíle, kdy zastavíte u brány ve druhém městě.

Zpoždění trápí všechny – i piloty, samozřejmě –, ale je pravda, že jsme placeni od chvíle, kdy letadlo vyrazí od odletové

brány. Když stojíme hodiny na asfaltu, proplatí nám to. Když čekáme u odletové brány, tak ne.

Každopádně jsme se do Pittsburghu dostali před polednem, a protože jsme měli dlouhou dvaadvaceti hodinovou pauzu před další fází naší cesty, mohli jsme strávit středeční večer dál od letiště, v Hiltonu v centru. Odpoledne jsem se šel sám projít po Pittsburghu, nabalil jsem se kvůli sněhu a poslouchal jsem hudbu na iPodu. S Jeffem jsme si říkali, jestli nezajdeme společně na večeři, ale měl něco na práci, a tak jsem večer zůstal sám. Letušky měly také vlastní plány.

Protože většina členů posádek US Airways je teď starší – už roky se nedělal nový nábor –, jsme unavenější a méně společenšší než dřív. Divočejší dny jako z knihy *Coffee, Tea or Me?*² jsou dávno pryč, z větší části se pojily k době, kdy jsem ještě ani nelétal. Asi třetina až polovina letušek a pilotů jsou v dnešní době tím, čemu v našem oboru říkáme „práskači a zamykači“; v hotelu se vřítí do svého pokoje, prásknou za sebou dveřmi a zamknou. Nedruží se a veškeré volné chvíle tráví na pokojích.

Většina z nich těmi dveřmi samozřejmě ve skutečnosti nepráská. Hezky vám řeknou dobrou noc a pak zmizí.

Chápu, že to neustálé cestování je úmorné a že mí kolegové jsou unavení nebo se jim nechce chodit nikam do města a utrácet peníze. A rozhodně nejsem zrovna kalič. Už před dlouhou dobou jsem usoudil, že když už mám být šestnáct až osmnáct

² Kniha původně vydávaná za skutečné vzpomínky dvou smyslných letušek; ve skutečnosti jde o dílo Donalda Baina, proslaveného především sérií *To je vražda, napsala*; pozn. překl.

dní z měsíce mimo domov a trávit tak šedesát procent času bez rodiny, nepromrhám život sezením v hotelových pokojích a sledováním televize. A tak se snažím alespoň chodit na procházky nebo si zaběhat. Navštěvuji nové restaurace, dokonce i když jsem sám. Snažím se žít. Když se ke mně členové posádky chtějí připojit, jsem jim za jejich společnost vděčný. Když ne, vystačím si sám.

Ve středu večer jsem tehdy zavolał domů a povídal jsem si s dcerami. Popsal jsem jim, jak jsem se procházel ve sněhu, a zeptal jsem se jich, jak se měly ve škole. Jsou teď v pubertě, mají vlastní život, takže je detaily toho, jak jsem strávil den, dvakrát nezajímaly. Neustále se ale snažím hledat různé způsoby, jak s nimi udržovat kontakt, jak oživovat vztahy.

Následující ráno, 15. ledna, sněžilo a já s Jeffem jsme museli dostat Airbus A321 z Pittsburghu do Charlotte.

Kvůli odstraňování sněhu v Pittsburghu jsme do Charlotte dorazili o třicet minut později. A také jsme tady vyměnili letadlo, Airbus A321 za A320. A právě s tou A320 jsme skončili na hladině Hudsonu. Let z Charlotte přistál na letišti LaGuardia těsně po 14. hodině. V New Yorku sněžilo, ale když jsme přistáli, sníh zrovna přestal padat.

Na letišti začali pracovníci u odletové brány pouštět do letadla nové cestující. Můj plán na další úsek cesty byl jasný: let 1549 z New Yorku zpátky do Charlotte a pak si běžet sehnat něco k snědku. Koupil jsem si tuňákový sendvič za osm dolarů a nějaké drobné a doufal jsem, že si ho budu moct sníst, jakmile budeme v letové výšce směřovat do Charlotte.

U brány začali nastupovat cestující a já neměl možnost komukoliv z nich cokoliv říct. Někteří později poznamenali, že jsem s těmi šedivými vlasy vypadal starší a že měli dobrý pocit z toho, že jsem zkušený pilot. Jen jsem na ně pokyvoval a na pár z nich jsem se usmál, když jsem se vracel do kokpitu se svým sendvičem.

Zatímco letadlo procházelo údržbou, zkontroloval jsem stav paliva a počasí a pak jsem prošel letový plán. Jeff měl coby první důstojník za úkol obejít letadlo zvenku a prohlédnout ho. Ani jeden z nás nepozoroval nic mimořádného.

Letadlo bylo plné, 150 pasažérů plus posádka – já, Jeff, Sheila, Donna a Doreen. Těsně předtím, než jsme vyrazili od odletové brány, jsme si s Jeffem navzájem řekli, jak nás baví spolu létat. Měla to být poslední etapa naší cesty. Měl jsem v plánu opustit Charlotte v 17:50 a letět domů do San Franciska jako pasažér. Jeff se chystal zamířit večer do Wisconsinu.

Od odletové brány jsme vyrazili v 15:03 standardního východního času a připojili jsme se k řadě letadel čekajících na možnost odletu.

V uších jsme s Jeffem slyšeli neustálé štěbetání z hromadné linky na frekvenci řídicí věže letiště LaGuardia. Poslouchali jsme to a sledovali jsme, jak letadla vzlétají a přistávají na dvou protínajících se ranvejích jednoho z nejrušnějších letišť v zemi. Jako každý den, i dnes šlo o balet s pečlivou choreografií, v němž každý velmi dobře znal svou roli.

V 15 hodin, 20 minut a 30 vteřin nám dispečer řekl: „Kaktus patnáct čtyřicet devět, LaGuardia, rolujte na pozici čtyři

a čekejte, přistane let tři jedna.“ Letový dispečer nám řekl, abychom rolovali na aktivní ranvej a čekali tam, než dostaneme povolení k odletu. Také nás upozornil, že na protínající ranveji 31 přistane letadlo. („Kaktus“ je rádiové označení letů US Airways. Aerolinky si je vybraly poté, co se sloučily s bývalými America West Airlines. I když bylo převzato jako udržení památky na aerolinky America West, někteří piloti a dispečeri dávali přednost tomu, když jsme dál používali své staré označení „USAir“, aby se tak předcházelo zmatkům. Mít jméno, které neodpovídá názvu namalovanému na boku letadla, může být matoucí, zvláště na zahraničních letištích.)

V 15:20:40 jsem roloval a Jeff odpovídal dispečerovi: „Míříme na pozici, ranvej čtyři pro Kaktus patnáct čtyřicet devět.“

Potom jsme čtyři minuty a patnáct vteřin stáli na ranveji, poslouchali, jak si dispečeri a piloti vyměňují stručné kryptické zprávy jako „American tři sedmdesát osm povolení přistát na tři jedna, vítr nula tři nula, jedna nula, stojící letadlo na čtyřce.“ To dispečer dával letu 378 American Airlines povolení přistát na ranveji 31, říkal mu, že vítr vane ze severovýchodu rychlostí deseti uzlů, a upozorňoval ho, že s Jeffem čekáme na ranveji 4.

V 15:24:54 dispečer na mě a Jeffa: „Kaktus patnáct čtyřicet devět, ranvej čtyři: povolení k odletu.“

V 15:24:56 já na dispečera: „Kaktus patnáct čtyřicet pět, zahajujeme odlet.“

Na ranveji, krátce poté, co jsme začali rolovat, jsem řekl: „Osmdesát“ a Jeff odpověděl: „Potvrzeno.“ To bylo ověření rychlosti. Mluvili jsme přesně jako z příručky.

Pak jsem řekl „V1“, což znamená, že sleduji rychlost letadla a že jsme překročili mez, kdy bychom mohli vzletový manévr zastavit a stále zůstat na zbývající části ranveje. Nyní jsme museli pokračovat ve vzletu. O pár vteřin později jsem řekl: „Rotace.“ To byla má poznámka k Jeffovi, že jsme dosáhli rychlosti, ve které by měl přitáhnout knipl, čímž se letadlo zvedne. Dostali jsme se do vzduchu a bylo to velmi rutinní.

V 15:25:44 dispečer na mě a Jeffa: „Kaktus patnáct čtyřicet pět, kontaktujte newyorské odlety, hezký den.“ Tím nám říkali, že další komunikaci ohledně letu máme vyřizovat s dispečerem radarového terminálu letové kontroly sídlícího na Long Islandu.

V 15:25:48 já na dispečera letiště LaGuardia: „Hezký den i vám.“

Do tohoto okamžiku nebyla moje čtyřdenní služební cesta vůbec ničím zajímavá a stejně jako u skoro všech ostatních vzletů a přistání, které jsem za těch čtyřicet dva let práce pilota zažil, jsem čekal, že tento let nezajímavý také zůstane.

Dokonce jsme trochu zkrátili zpoždění, které jsme nabrali dříve toho dne. A tak jsem měl dobrou náladu. Zdálo se, že let ze Charlotte do San Franciska poletí načas a že je prostřední sedadlo volné, takže to vypadalo, že až se dostanu domů, budou Lorrie i holky ještě vzhůru.

3

TI, KTEŘÍ KRÁČELI PŘEDE MNOU

Z hlediska lidských profesí je letectví velmi nové. Bratři Wrightové poprvé vzletli v roce 1903. To je jen něco málo přes 100 let. Je mi padesát osm let a z toho jsem čtyřicet dva roků strávil létáním. Letectví je tak mladé, že jsem osobně zažil skoro polovinu jeho historie.

Díky úsilí mnoha lidí během těch 100 let – jejich tvrdé práci, zkušenostem a technickým objevům – se letectví rychle dostalo z nebezpečného období zrodu do fáze, kdy je natolik běžné, že existuje jen minimální možnost jakéhokoli rizika. Působí to až příliš bezproblémově. Lidé zapomněli, co všechno je v sázce.

Neříkám, že by se lidé při létání neměli cítit uvolněně. Jen je snadné podlehnout pocitu sebeuspokojení, když národ občas zažije i rok či dva bez jakékoli velké letecké katastrofy se

smrtebnými zraněními. Když se daří, úspěch může zastíňovat neefektivní a nefunkční prvky, a proto je třeba neustálá ostražítost.

Dlouho předtím, než jsem se ocitl v kokpitu letu 1549, jsem podrobně studoval různé letecké nehody. Ze zkušeností pilotů, kteří v posledních dekadách zažili nějakou zásadní nehodu, se lze mnohé naučit. Pozorně jsem prolistoval přepisy záznamů posledních rozhovorů z kokpitů pilotů, kteří nepřežili.

Ty nehody jsem zkoumal zčásti proto, že jsem se na začátku 90. let připojil k pár tuctům dalších pilotů US Airways, abych pomáhal rozvíjet kurz letecké bezpečnosti zkoumáním CRM – což je anglická zkratka pro personální management posádky. Před letem 1549 byla mou největší profesní pýchou moje práce v CRM. Se svými spolupracovníky jsem pomáhal měnit kulturu mezi piloty naší aerolinky radami ohledně lepší komunikace v kokpitu, leadershipu a rozhodování. Jak řekl můj drahý kamarád z týmu CRM, první důstojník Jeff Diercksmeier: „Byla to doba, kdy jen pár lidí věřilo, že tím, co dělají, mohou něco změnit.“

Můj zájem o leteckou bezpečnost sahá až do doby mých prvních letů, když jsem byl ještě mladík. Vždycky jsem chtěl vědět, jak piloti zvládají problematické situace a díky čemu dojdou k tomu nejlepšímu řešení. To byli ti muži a ženy, ze kterých by si měl člověk brát příklad.

A tak jsem se snažil dokonale porozumět příběhům stojícím za jednáním těch jednotlivých pilotů v jejich plně šíři. Kladl jsem si otázku: Kdybych tam byl, byl bych taky tak úspěšný?

Před pár lety mě pozvali, abych přednášel na mezinárodní konferenci ve Francii, která se týkala bezpečnostních otázek v mnoha průmyslových odvětvích. Vzhledem k tomu, že komerční lety jsou vlastně mimořádně bezpečné, jsem byl požádán, abych vystoupil na dvou panelových diskuzích a přiblížil tam, jak by bezpečnostní opatření používaná v letectví mohla být aplikována v jiném odvětví. Mluvil jsem o tom, nakolik si ostatní odvětví uvědomují, že by jim mohlo prospět, kdyby některé z našich přístupů přijala.

Převedení takového stupně bezpečnosti do praxe vyžaduje nesmírné odhodlání na všech úrovních organizace a neustálou svědomitost a ostražitost.

Ti, kteří se věnují pilotování, si dělají starosti ohledně finančních otázek, které nyní tíží letecké společnosti. Většina pasažérů si dnes vybírá společnost podle ceny. Když si jedna aerolinka účtuje o pět dolarů méně než konkurence, lidé si zarezervují tu levnější. Letecké společnosti jsou tak v pasti intenzivního tlaku na zlevňování, aby mohly nabízet konkurenceschopné ceny letenek. Následkem toho je lacinější i zážitek z létání; jasně je to vidět na všemožném osekávání výhod nabízených ve druhé třídě. Ale cestující nevnímají další věci, na kterých musí aerolinky šetřit. Některé z menších regionálních aerolinek například snížily minimální požadavky na nábor pilotů a některým pilotům platí 16 000 dolarů ročně. Ostrílení piloti – kteří mají zkušenost, jež by jim pomohla v kritické situaci – by takovou práci nevzali.

Mám nyní odlétáno 19 700 hodin. V době, kdy jsem měl za sebou, řekněme, 2 000 nebo 4 000 hodin, jsem už věděl spous-

tu věcí, ale stále jsem tomu nerozuměl do takové hloubky jako nyní. Od té doby jsem zdokonalil své schopnosti a poučil jsem se z mnoha situací, které mi byly zkouškou i lekcí. Regionální aerolinky nyní přijímají i lidi s 200 odlétanými hodinami a dělají z nich první důstojníky. Ti noví piloti možná mají velmi kvalitní výcvik a možná jsou velmi schopní, ale ovládnout vědu a umění řízení komerčního tryskáče si žádá čas, hodinu po hodině.

Další problém: Aerolinky mívaly mnohem větší hangáry, ve kterých jejich letadla opravovali a kontrolovali jejich vlastní mechanici. Ti mechanici důkladně prohlíželi jednotlivé součástky, vysílačky, brzdy, motory. Znali specifické součásti a systémy každého letadla v jejich leteckém parku. Mnohé aerolinky nyní údržbu a výměnu součástí outsourcují. Jsou ti externí mechanici tak zkušený a poučení o specifikách jednotlivých letadel? Když je součástka poslána na důkladnou prohlídku do zámoří, vrátí se zpátky opravdu spolehlivá?

Je třeba říct, že když se zakázky outsourcují a práce se provádí někde jinde, aerolinky musejí věnovat mnohem větší úsilí kontrole celého procesu.

Každé rozhodnutí, které v leteckém odvětví děláme čistě kvůli finančním nákladům, má své následky a je ho potřeba důkladně zvážit. Musíme neustále zohledňovat nezáměrný dopad na otázku bezpečnosti.

Letecká nehoda je skoro vždycky následkem kauzálního řetězu událostí. Kdyby byl jeden článek jiný, byl by jiný i celý výsledek. Skoro žádná nehoda nebyla důsledkem jen jednoho jedinému problému. Ve většině případů vedla jedna věc k druhé,

než došlo k situaci s příliš velkým rizikem a špatným koncem. V letectví musíme takovým řetězcům událostí věnovat ustavičnou pozornost.

Například výrobci motorů vědí, že se může stát, že motor jednoho dne narazí na hejno ptáků a vcucne ho, což mu způsobí značné poškození. Aby zjistili, jaké to může mít následky, používají výrobci k testování svých motorů ptáky z farmářských chovů. Předem zabité ptáky vystřelují z pneumatických kanónů do rotujících čepelí motoru – coby oběti ve jménu výzkumu, který může zachránit lidské životy. Vzhledem k rostoucímu množství ptačích populací v blízkosti mnoha letišť mohou být tyto testy zcela zásadní.

Ptáci mají rozhodně nárok na své místo na nebi, ale pokud se k nim my lidé budeme dál stále více přidávat, bude zapotřebí rizikům střetnutí s ptáky a opatřením proti nim lépe porozumět. Po letu 1549 budou vyšetřovatelé nejspíš zvažovat, zda není na místě nějaké vylepšení standardů pro certifikace motorů.

Z historického hlediska byly bezpečnostní pokroky v letectví často vykoupeny krví. Občas se zdá, že jsme museli čekat, dokud počet obětí nenarostl na číslo tak vysoké, aby podnítl zájem veřejnosti či politickou vůli. Ty nejhorší letecké tragédie vedly k těm nejdůležitějším změnám v designu, výcviku, směrnicích či leteckých postupech.

Letecká neštěstí dostávají velký prostor v médiích a reakce veřejnosti po těchto tragédiích pomáhá obracet pozornost vlády a leteckého odvětví k otázkám bezpečnosti.

Lidé mají od letecké dopravy neuvěřitelně velká očekávání – a měli by je mít. Ale ne vždy zohledňují i rizika. Všimněte si, že během roku 2008 zemřelo při automobilových nehodách ve Spojených státech více než 37 000 lidí. To je asi 700 lidí týdně, a přesto jsme o většině z těchto neštěstí neslyšeli, protože jedna tragická autonehoda si vyžádá tak jednu či dvě oběti. Nyní si představte, kdyby při leteckých neštěstích umíralo sedm set lidí týdně; to je skoro, jako by se každý den zřítíl jeden tryskový letoun. Letiště by byla zavřena a žádná letadla by nesměla do vzduchu.

V letectví bychom měli neustále usilovat o nulovou nehodovost. Abychom se tomu co nejvíc přiblížili, musíme mít integritu potřebnou k tomu, abychom vždy činili to, co je správné, i když to stojí víc peněz. Musíme stavět na vši té tvrdé práci za těch 100 let a nemyslet si, že můžeme prostě jen spoléhat na pokrok, který učinily předchozí generace. Potřebujeme neustále obnovovat naše investice do lidí, systémů a technologií, protože jinak se ta vysoká úroveň bezpečnosti, kterou si všichni zaslужujeme, zajišťovat nedá. Samo od sebe se to neudělá. Musíme se pro to rozhodnout. Stejný přístup se ostatně týká i mnoha jiných odvětví a zaměstnání.

Řízení civilních letadel je jednou z několika profesí, v nichž jsou znalosti, schopnosti, pečlivost, úsudek a zkušenosti mimořádně důležité. Vzhledem k tomu, že na nich závisejí životy stovek pasažérů, piloti vědí, co je v sázce. Proto jsem už dlouho před letem 1549 četl o zkušenostech druhých a snažil jsem se z nich poučit. Je to důležité.

Když jsem dorazil do kokpitu letu 1549, opíral jsem se o zkušenosti odvážných pilotů, kteří mne předcházeli.

Dne 20. září 1944 riskovali dva neznámí zkušební piloti své životy, když s letadlem B-24 Liberator přistáli na řece James ve Virginii. Šlo o záměrné nouzové přistání, které je považováno za první test skutečného letadla. Zatímco bombardér klouzal po hladině několik stovek stop a málem si přitom zcela zničil čumák, z nedaleké lodi to pozorovali inženýři a sbírali data o průběhu. Piloti přežili.

Následujícího dne přinesl deník *Daily Press* titulek: B-24 „nouzově“ přistála v rámci testování konstrukce – test na řece James pomůže v budoucnosti zachraňovat životy.

Do onoho dne v roce 1944 Spojenci v rámci druhé světové války nouzově přistáli s nesčítelným množstvím bombardérů, často na hladině kanálu La Manche. Letadla se naplnila vodou a rychle se potopila; stovky letců se utopily. Bylo zoufale nutné zavést lepší postupy pro nouzová přistání.

Jak uvedl *Daily Press* v jednom nedávném článku, po tom testu ve Virginii trvalo ještě třináct let, než byla sepsána plná zpráva o tom, jak si nejlépe počínat, když potřebujete přistát na vodě s poškozeným letadlem. V té zprávě stálo, že by podvozek měl zůstat zavřený, ne vysunutý. Vysvětlovalo se tam, proč by letadlo mělo letět co nejpomaleji a proč by vztlakové klapky měly při dopadu směřovat dolů. Také se tam doporučovalo, že čumák by měl ve většině případů směřovat vzhůru. Tato pravidla postupu se používají dodnes a při letu 1549 jsem je měl na paměti.

Při studiu historie letectví jsem často žasl nad skutky pilotů minulých dob. Neměli všechny ty informace, které nám nyní pomáhají při rozhodování. Neměli výhodu v podobě dalších dekád pokusů a omylů v leteckém inženýrství. Jejich psychické i fyzické počínání bylo omezeno tehdejšími možnostmi.

K patrně nejslavnějšímu přistání na vodě před letem 1549 došlo 16. října 1956. Šlo o let 6 společnosti Pan American mířící z Honolulu do San Franciska s 25 pasažéry. V přepravním prostoru bylo také 44 klecí s živými kanárky.

V noci nad Pacifikem přišel Boeing 377 Stratocruiser o dva motory a zbývající dva byly pod nesmírnou zátěží a spotřebovávaly velké množství paliva.

Kapitán Richard Ogg, jemuž tehdy bylo čtyřicet dva let, věděl, že je příliš daleko, než aby to otočil zpátky na Havaj. A San Francisco bylo také příliš daleko. A tak se rozhodl pro přistání na vodě. Několik hodin kroužil po nebi, spaloval palivo a čekal na rozbřesk. Pod ním byl kutr americké pobřežní stráže, připravený zachránit pasažéry a posádku.

Těsně před osmou hodinou ranní se kapitán pokusil o přistání. Ocas se při nárazu celý odlomil a čumák roztránil, ale všichni pasažéři i posádka se zachránili. Kapitán Ogg letadlo dvakrát prošel, aby se ujistil, že tam nikdo nezůstal. Trvalo dvacet jedna minut, než se stroj ponořil pod hladinu Tichého oceánu.

Okolnosti letu 6 byly jiné než můj zážitek z letu 1549 především proto, že kapitán Ogg měl na promyšlení svého plánu celé hodiny a já s Jeffem jsme neměli ani minuty. Také přistá-

val na otevřeném moři, ne na řece. Dávno jsem však obdivoval schopnost kapitána Ogga přistát bezpečně na vodě. Věděl jsem, že ne všichni piloti by v tom byli úspěšní.

Poté, co se informace o letu 1549 dostaly do zpráv, deník *San Francisco Chronicle* kontaktoval vdovu po kapitánu Oggovi Peggy a vyptal se jí na podobnosti mezi přistáním na řece Hudson a nouzovým přistáním jejího manžela v Pacifiku v roce 1956. Mluvila o manželově smyslu pro povinnost. Řekla tehdy reportérům: „Měli jsme určitý úkol. A museli jsme ho udělat správně, jinak...“

Když kapitán Ogg ležel v roce 1991 na smrtelné posteli, jeho žena seděla u něj a všimla si nepřítomného výrazu v jeho tváři. Zeptala se ho, na co myslí. Odpověděl jí: „Myslel jsem na ty nebohé kanárky, kteří se utopili v nákladovém prostoru, když jsem musel nouzově přistát s tím letadlem.“

PRVNÍ velkou leteckou nehodou, kterou jsem osobně vyšetřoval, byl let 1771 aerolinek PSA. Letadlo se zřítilo v kopcovité venkovské krajině poblíž Cayucos v Kalifornii 7. prosince 1989. Byl jsem na cestě z Los Angeles do San Franciska.

Bližší detaily té nehody byly znepokojivé a děsivé. Záznam z bezpečnostní kamery údajně zachytil jakéhosi Davida Burkeho, což byl tehdy pětatřicetiletý prodejce lístků u společnosti USAir, jak ukradl 69 dolarů z tržby za letové nápoje. Byl vyhozen a neúspěšně se pokusil získat svou práci zpět. Pak se rozhodl, že si koupí lístek na let 1771, protože jím cestoval i jeho nadřízený.

V době před útoky 11. září nemuseli držitelé letištní průkazky procházet nutně bezpečnostními rámy. Následkem toho mohl Burke nastoupit na palubu s revolverem Magnum .44. Po nějaké chvíli napsal na papírek, který dostanete při nevolnosti, vzkaz svému nadřízenému: „Ahoj, Rayi: Myslím, že je docela ironické, že jsme skončili zrovna takhle. Žádal jsem jistou shovívavost kvůli mé rodině. Vzpomínáš? No, žádné shovívavosti se mi nedostalo, a tak se nedostane ani tobě.“

Letadlo bylo ve výšce 22 000 stop (6 700 m), když zařízení nahrávající hlasy v kokpitu zaznamenalo cosi, co znělo jako výstřely v kabině. Pak bylo slyšet, jak do kokpitu vchází stewardka: „Máme tu problém,“ řekla. Kapitán se zeptal: „Jaký problém?“ Pak bylo slyšet, jak Burke odpovídá: „Já jsem ten problém!“

Následovaly zvuky zápasu a střelby. Vyšetřovatelé se domnívají, že Burke zastřelil kapitána a prvního důstojníka a potom sebe. Letadlo se poté dostalo do střemhlavého pádu, patrně proto, že se pilotovo tělo zhroutilo na knipl. Letadlo narazilo na zem rychlostí zhruba tisíc sto kilometrů v hodině a z velké části se rozpadlo hned při dopadu. Nikdo ze 43 lidí na palubě nepřežil.

Coby dobrovolník bezpečnostního výboru Asociace pilotů aerolinek jsem pracoval jako vyšetřovatel na místě nehody ve skupině, která zkoumala „faktory přežití“, což znamenalo, že jsme měli za úkol pokusit se určit, co mohla posádka udělat pro to, aby ten let bylo možné přežít. Vzhledem k okolnostem nemohli samozřejmě dělat skoro nic. Věci se rychle ujala FBI a proměnila místo nehody v místo zločinu. Po dnech pátrání

se podařilo najít pistoli s šesti vystřílenými zásobníky. Stejně tak i poznámku na tom pytlíku na zvracení a Burkeho průkaz, který použil, aby obešel bezpečnostní prohlídku.

Když jsem se tam dostal, místo zřícení připomínalo rockový koncert pod širým nebem, na kterém každý nechal odpadky, které byly rozesety po celém svahu. Kromě kování podvozku a středů motorů tam nebyly skoro žádné velké kusy letadla. Být na místě hromadné vraždy, vědět, co se stalo na nebi nad vámi, byl velmi znepokojivý pocit. Vzduch páchl směsí leteckého paliva a smrti.

Jednu z letušek, které byly na palubě, jsem znal; představa, čím si posádka a pasažéři prošli, byla děsivá. Práce na vyšetřováních tohoto typu vás vede k zamyšlení nad tím, jak v budoucnosti podobným tragédiím zabránit. Posiluje to vaše odhodlání napomoci tomu, aby se něco takového už nikdy neopakovalo.

Po tragickém letu 1771 začaly být na některé skupiny pracovníků v letectví kladeny podobné bezpečnostní požadavky jako na cestující; byly zavedeny lepší způsoby ověřování zaměstnanosti a federální zákon nařizoval, že zaměstnanci musejí po ukončení práce u aerolinek odevzdat svůj průkaz. Větší bezpečnostní problémy však dosud zůstaly nepojmenovány. Když jsem stál na tom svahu v Kalifornii, nikdy by mě nepadlo, jaké násilnosti se v letadlech odehrají 11. září 2001.

V rámci pomáhání s vyšetřováním jsem byl také povolán, abych si promluvil s pasažéry, kteří nehodu přežili.

1. února 1991 se na mezinárodním letišti v Los Angeles na ranveji srazila letadla letu 1493 společnosti USAir a letu

5569 SkyWest. Došlo k tomu proto, že dispečer místního leteckého provozu dal tryskáči 737-3B7 aerolinek USAir povolení k přistání, zatímco vnitrostátní letadlo Fairchild Metro III aerolinek SkyWest zaujímal na stejné ranveji pozici k odletu. V letadle SkyWest zemřelo všech 12 lidí, v 737 zahynulo 23 cestujících. Dostal jsem za úkol promluvit si s několika z 67 přeživších ze 737.

Národní úřad pro bezpečnost dopravy nám dal dlouhý dotazník s otázkami typu: Pamatujete si, jaká hlášení jste slyšeli? Rozsvítla se nouzová světla navádějící k východu? Kterým východem jste vyšli ven? Pomohli jste ven někomu dalšímu? Pomáhal vám někdo dostat se ven?

Všechny tyto otázky byly určeny k tomu, aby leteckému průmyslu pomohly poučit se z oněch událostí a přinést do budoucna lepší vyhlídky.

Vyšetřování nehod nebylo příliš příjemné, ale jsem rád, že jsem si to mohl vyzkoušet. Když jsem mluvil s přeživšími, pozorně jsem naslouchal, snažil jsem se jim porozumět a zapisoval jsem si detaily pro případ, že bych se k nim potřeboval vrátit.

4

„DVAKRÁT MĚŘ, JEDNOU ŘEŽ“

Vyrostl jsem v domě, v němž měl každý své vlastní kladivo. Když přemýšlím o pracovní etice a o hodnotách, které mě provázely životem, včetně těch jedenácti milionů kilometrů, které jsem jako pilot nalétal, občas si vzpomenu na kladivo, které mi dal táta, když jsem byl malý kluk.

Otec si vzal mou matku v roce 1948. Koupil od jejích rodičů kus země na venkově a půjčil si 3 000 dolarů, aby tam postavil dům. Bylo to velmi malé stavení, jen s jedinou ložnicí. V následujících letech se však otec pilně věnoval jeho několikerému rozšiřování. S pomocí tří ne vždy tak úplně ochotných pomocníků – mé matky, mé sestry a mě – postavil řadu přístěnků.

Mí rodiče se narodili v Denisonu v Texasu a má matka prožila celý svůj život jen ve dvou domech, které navíc ležely necelou míli od sebe. První byl dům, v němž strávila