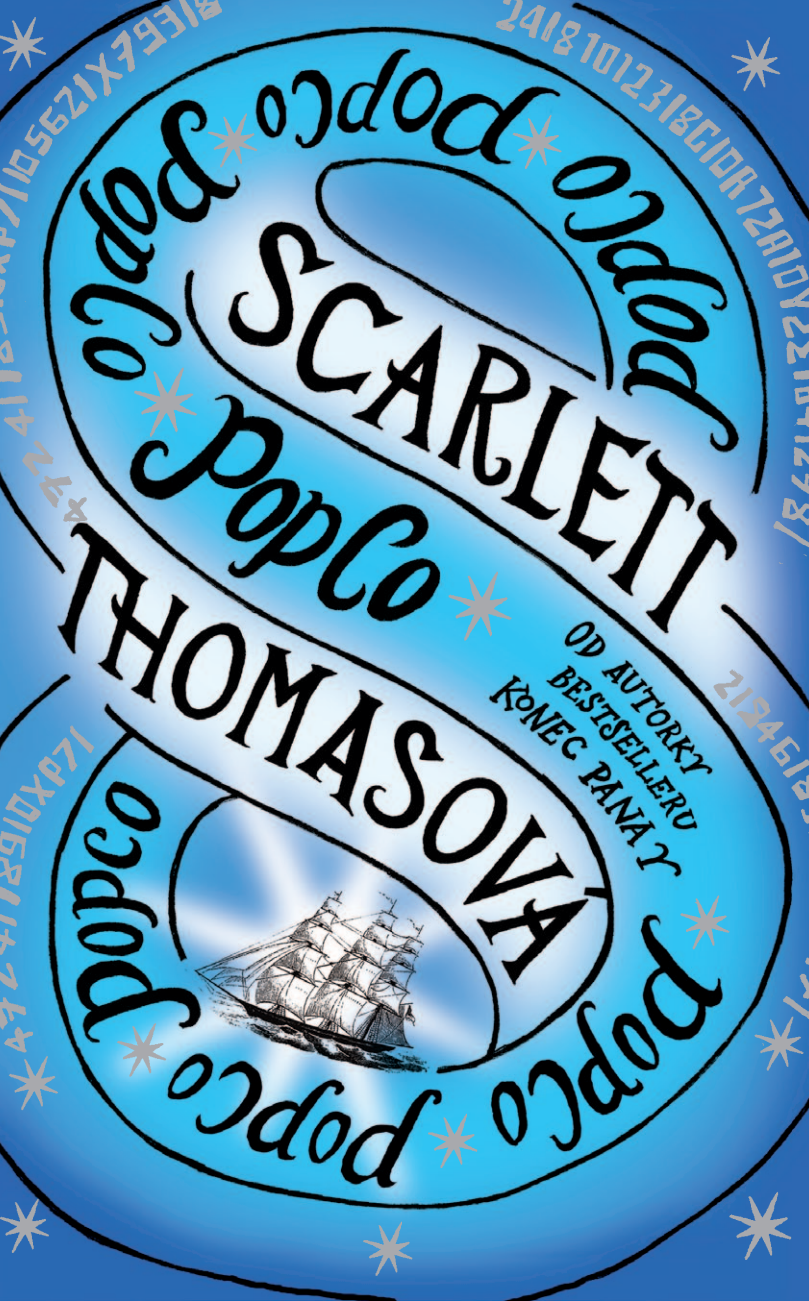




SCARLETT

THOMASOVÁ

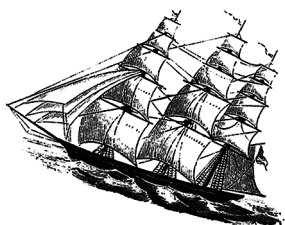


OD AUTORKY
BESTSELLERU
KONEC PANA Y

POPCO

PopCo

SCARLETT THOMASOVÁ



BRNO 2012



Scarlett Thomas
PopCo

Copyright © Scarlett Thomas, 2004
Translation © Tomáš Kačer, 2010
Czech edition © Host — vydavatelství, s. r. o., 2010,
2012 (elektronické vydání)

ISBN 978-80-7294-653-2 (FORMÁT PDF)

ISBN 978-80-7294-654-9 (FORMÁT EPUB)

ISBN 978-80-7294-655-6 (FORMÁT PDF PRO ČTEČKY)

ISBN 978-80-7294-656-3 (FORMÁT MOBIPOCKET)

*Pro Francesku Ashurstovou
a Couze Venna*

ČÁST PRVNÍ

Po skončení experimentu byli účastníci dotázáni, proč pokračovali, a typická odpověď zněla: „Sám od sebe bych to neudělal. Dělal jsem jenom to, co mi řekli.“ Nedokázali se vzepřít autoritě osoby provádějící pokus, a všechnu zodpovědnost tedy přisoudili jí. Jde o známou situaci, kdy „každý jen dělá, co musí“...

Stanley Milgram, *Poslušnost autoritě*

Z paddingtonského nádraží čiší pocit, že by se mělo zavřít. Pozdě v noci, dlouho po dopravní špičce, tu duní ozvěna a občas zavane studený, slabý vítr s pachem nafty. Tato doba, kdy cestuje jen málokdo, je pro pobyt na nádraží ideální. Je skoro půl dvanácté v noci a já vyhlížím svůj vlak, který má odjezd přibližně za dvacet minut. Nádraží jako by bylo na betablokátorech. Puls — ano —, ale zpomalený. Medicínsky způsobená pomalost; příjemně zatuchlo. Takto rychlý tep, pokud by to bylo zdravé, by měl člověk, co každodenně cvičí na trampolíně, a ne místo s rizikovou cirkulací, která stanici viditelně v pět nebo šest večer ucpává.

Poprvé po mnoha týdnech jsem si obula polobotky, a jak jdu, slyším své kroky, tóninu D dur hranou na beton. Jestli plánujete, že se někdy uprostřed noci budete potulovat po nádraží, měli byste se pokaždé ujistit, že slyšíte vlastní kroky, a pokud máte hudební nadání, měli byste se pokusit přijít na to, které tóny při chůzi vydáváte, protože potom se přestanete cítit osaměle, tedy ne že já bych se někdy cítila osamělá. Dnes mám na sobě dlouhý kabát a klobouk a skoro bych si přála, abych kouřila nějakou exotickou cigaretu s náustkem, protože kdyby se přidala ke kabátu, klobouku a kufru, uzavřela by tak závorky mého vzhledu, který si vybavuji z filmů a špionážních thrillerů, na jejichž jména si nevzpomínám, ale znám pár lidí, kteří by si vzpomněli.

Znám lidi, kteří by z oblečení, co mám na sobě, vyvodili všelijaké závěry. Došli by k názoru, že jsem si zvolila svůj „styl“. Podívali by se na mou košili se svetříkem a chtěli by

říct: „Dneska styl à la školní uniforma, Alice?“ Jenže pak by si povšimli tartanové sukně, punčoch a praktického obutí a nakonec by došli k závěru, že jsem se oblékla ve stylu známém v minulosti jako styl „Bletchley Park“. Jakmile by pojmenovali můj „styl“, tak by tihle lidi předpokládali, že všechno je jeho promyšlenou součástí, že oblečení jako celek spolu se vším, co u sebe mám, od peněženky a kufru až po kalhotky, jsem si vybrala úmyslně; abych měla identitu, abych získala svůj vlastní kód nebo značku. I kdybych si oblékla — tak jako jsem to někdy dělala — opravdu náhodně vybrané staré, šílené oblečení, jednoduše by to označili za styl „Výprodej“ nebo „Bezdomovec“. Strašně to nesnáším. Vědí, že to nesnáším, což je taky jeden z důvodů, proč to dělají. Jde o ten typ logiky, který vede k tomu, že když na něco, co lidi dělají, reagujete podrážděně, pak čím víc to dělají, tím legračnější to je.

Pracuji ve společnosti jménem PopCo, která vyrábí hračky. Většina lidí práci v PopCo zbožňuje. Je to mladá, pohodová firma, kde neplatí povinnost nosit formální oblečení ani žádná pravidla nebo pevně stanovená pracovní doba, alespoň ne pro zaměstnance oddělení Ideace a designu (ID). Náš tým se předtím jmenoval Výzkum a vývoj, ale už se tak nejmenuje, sídlí samostatně v malém cihlovém domě v Battersea a lidi tady mají stejnou chuť pustit se do celonoční práce na výrobě prototypů, jako se zničehonic společně sebrat a vyrazit si na týden do Prahy vychytávat nové trendy a vypátrávat fakta. V PopCo jsou nápady všechno, všude, všichni. Žijeme, abychom lákali nápady: lovnou sezonu máme neustále; máváme ocasionální péry a tančíme, abychom je přivábili; dveře necháváme pořád otevřené pro případ, že by se u nás konečně stavily, opilé, když už nás opustila naděje, že se s nimi v noci shledáme.

Skoro všichni v PopCo v oddělení Ideace a designu jsou hrozně cool. Jsou firmě oddaní způsobem, který mi připadá nemožný. Snad je to proto, že jsem oddělením sama pro sebe, samostatnou skupinou značek. Jsem ostrovem, ačkoli jsem spojena s pevninou, jsem nová holka, ačkoli pro

společnost pracuji téměř dva roky, cizinka, ačkoli pevně patřím k nim. Někdy, navzdory tomu, že před nimi a před tím, jak jsou cool, utíkám, se přihodí, že se ocitnu na konci nebo na začátku období či cyklu, zrovna když se všichni ostatní nacházejí uprostřed. Příští rok to budou oni, kdo bude nosit košile a svetříky a sukně a vlasy prakticky spletené do copu, na to můžete vzít jed. Tou dobou budu možná vypadat jako tokijská vysokoškolačka, tak jako oni teď, nebo jako zfetovaná holka z vesmíru, což oni možná budou o sezonu později. S lidmi v PopCo je problém. Když se oblékáte jako oni, zapadáte. Když se oblékáte úplně jinak než oni nebo když nosíte tak směšné oblečení, jaké by si ostatní na sebe nevzali, jste cool, máte odvalu a jste individualita — a proto zapadáte. Je to věčná hádanka: jak se identifikovat jako někdo, kdo nezapadá, když vším, co vás napadne udělat, se stáváte někým, kdo zapadá? Kdybychom byli všichni dětmi, bylo by jednodušší se bouřit. Ale na druhou stranu, kdybychom byli dětmi, možná bychom zapadat chtěli.

Zítra po recepci v době oběda se vším všudy začne PopCo Otevřený světový podnik (OSP), který proběhne ve firemním „Myšlenkovém táboře“ v Devonu. PopCo je třetím největším výrobcem hraček na světě, prvním a druhým jsou Mattel a Hasbro. Korporátní centrály sídlí v Japonsku a ve Spojených státech a menší verze je tady ve Spojeném království. Každá země má své vlastní ID oddělení, ale veškerá skutečně šílená produkce nápadů („ideace“) se odehrává během čtyř hlavních Myšlenkových táborů na různých místech světa, které se konají ve Švédsku, na Islandu, ve Španělsku a Spojeném království. Všichni už jsme o Devonu slyšeli, ale moc lidí tam zatím nebylo. Obvykle míváme výroční OSP na nějakém fakt vychytaném místě, takže jsme se všichni divili, proč letos míříme do komplexu vlastněného PopCo, který je uprostřed ničeho. Většinou do těchto akcí sypou peníze; letos určitě neutratí skoro nic. Musím říct, že mě to zaujalo a že se mi představa Devonu líbí, ale poslední dva týdny v Battersea všichni říkali spíš něco jako: „Takové jako v Asmaře to asi nebude, že?“ Asmara je město v Eritireji

a minulé OSP se konalo tam. Asmara byla hodně zvláštní zkušenost. Byli jsme právě uprostřed exkurze v jedné z továren PopCo, když propukly velké společenské nepokoje a museli jsme odletět domů.

Při slovech „výroba hraček“ si lidi obvykle začnou představovat plyšáky a dřevěné kostky; možná skřítky v Santa Clausově jeskyni v éře průmyslové revoluce, kteří zatloukají hřebíky a řežou pilkou a běhají s panenkami, zemědělskými zvířátky a skládačkami a pak je strkají do pytlů, aby je mohli doručit vymydleným dětičkám sedícím u krbu. Ve skutečnosti se to má dnes tak, že hračky spíš obsahují reklamu na potravinářské výrobky a filmy, interaktivnost a „přidanou hodnotu“, značkování a pochopitelně i výzkum ohniskových skupin pozorovaných přes jednosměrná zrcadla. Dřevěné kostky, přinejmenším ty, které vyrábí většina výrobců hraček, jsou dnes navrhovány podle matematických rovnic, které určují, kolik jednotlivých písmenek je třeba použít v jakém poměru na kolika kostkách tak, aby si děti musely pořídit víc než jen jednu sadu, než budou moci začít skládat pořádná slova. Nevím, jestli je to pravda, ale vím, s jakým typem rovnic by to šlo. Jedna paní prý jednou PopCo navrhla, aby začalo tento typ rovnic také používat, ale pak ji vyhodili. Taky nevím, jestli je tohle pravda. I když PopCo ještě nemá ani sto let, vytvořilo si víc folklorních zvyků, než kolik jich mají některé malé státy, a taky má větší HDP. Ostatní velcí výrobci hraček jsou na tom stejně.

Folklor, stejně jako všechno ostatní, je součástí zdejší zábavy. Zábava, pokud pracujete pro společnost vyrábějící hračky, kolonizuje všechno. Možná už jste slyšeli o věcech, které jsou „blbé, ale cool“ nebo „šeredně krásné“. Pitomé už není automaticky nic, což jen jinými slovy znamená, že prodat se dá cokoli, stačí vědět jak. Někomu nemusí být bezprostředně jasné, jak se takto cynický, dospělý svět, který se snaží být cool, vplížil na trh s hračkami. Ale my, co v tomhle průmyslu pracujeme, víme, že všechen marketing se vposledku zaměřuje na děti a náctileté. Mají příjmy, které mohou utratit, a touží zapadnout. Roznášejí módní vlny,

jako by to byly vši, a nutí své rodiče, aby jim kupovali věci, které nepotřebují. Vzpomeňte si na současné trendové výrazy. Hodně lidí si uvědomuje, že „pocházejí“ ze školních hřišť a že s kolegy v práci budete příští týden mluvit stejně, jako se vaše devítileté dítě tento týden baví s kamarády. I když tyhle věci klíčí na hřištích, rozsévají je často marketingová oddělení. Děti mají zrychlenou a zesílenou představu o tom, co je „cool“. Procházejí přátelstvími, fázemi a módními vlnami podobně, jako rozkvétají květiny ve zrychleném filmu. Můžete je úspěšně atakovat přibližně dvaceti tisíci produkty až do doby, než jim je patnáct let, kdy se jejich vkus začne ustalovat a začnou toho kupovat méně.

Výrobci hraček už dnes nemusejí nutně vyrábět jenom hračky — naše nejúspěšnější oddělení se zabývá videohrami a nejvíc peněz na výzkum putuje do robotiky —, jednoduše vyrábíme, co děti chtějí. V naší branži je všechno nové a nablýskané, největší a nejlepší, třpytivé a kouzelné, rychlé a návykové. Před ostatními odvětvími má hračkářský průmysl dvě výhody. Naše produkty se nejsnáze prodávají a naši zákazníci nejsnáze nakupují. To pochopitelně neznamená, že všechny produkty jsou úspěšné. Ale můžeme vyrábět věci, které umějí vybuchnout nebo se vznášet nebo vás odnést do země fantazie, a když se nám to povede, dětem při sledování našich reklam vypadávají oči z důlků.

Tím nechci říct, že bych byla cynická. Nejsem. Ani to není tak, že bych svoji práci nenáviděla. Pracuji na vzniku nových produktů v rámci svých tří obchodních značek, z nichž jedna je pro děti, které by se chtěly stát špióny, další pro děti, které chtějí být detektivy, a třetí pro děti, co by chtěly umět luštit kódy a šifry. Jmenují se Pátrač, Očko a Koumák a všechny dostanou novou společnou značku, která se jmenuje „Šššš!“. Ohniskový výzkum skupin a průzkum trhu ukázal, že děti, které si koupí jednu z mých značek, obvykle kupují všechny tři, a já jsem pod tlakem, abych dokázala nemožné a přišla se čtvrtou „bombastickou“ značkou zaměřenou na skupinu osamělých, chytrých, nevyzpytatelných a někdy také traumatizovaných dětí. Mohou to být

kluci i holky, ale všechny je musí bavit se skrývat, mít tajemství, plížit se a chytat nebo stopovat kriminálníky. Tahle čtvrtá značka (z níž se teď stane podznačka) dopomůže k novému startu ostatním. Budeme mít reklamní kampaň; možná v televizi. Jsem z toho hrozně nadšená. A když je vaše značka opravdu úspěšná, stáváte se v PopCo členem party.

Jenomže — a o tomhle jsem, ať už z jakéhokoli důvodu, pevně přesvědčená — já do téhle party patřit nechci. V partách se necítím dobře. Necítím se dobře, když jsem oblíbená. Takto tedy vypadá můj útěk před módním gestapem; je to můj soukromý ilegální odboj: jsem na cestě o den dříve než ostatní, oblékám se odlišně než ostatní, nosím neslučitelné barvy, když je ostatní nenosí, a neoblékám je, když ostatní ano. Ovšem nevydala jsem se na cestu o den dříve než oni proto, abych byla jiná, ale protože se zkrátka nerada mačkám, nemůžu dýchat, ať už v podzemí nebo jeho pocitovém či prostorovém ekvivalentu. I když jsem téměř ve všech ostatních ohledech normální, nemám ráda, když na mě sahají cizí lidi. Chce se mi z toho brečet. Proto tedy noční vlak.

Kvůli své „situaci“ (lidské situaci, zdravotní situaci, to je jedno) často přijíždím na různá místa o den dříve než ostatní, s nimiž cestuji, a i když se takto přesouvám, protože mám problém, často na svůj problém zapomenu a celý zážitek mi začne připadat zajímavý, jako když jezdíte sami v pouťovém autíčku nebo si pečete dort, který si sami sníte.

Kufr stojí na zemi. Najednou jsem nervózní z toho, že tam stojí jen tak. Nejsem v černobílém filmu; někdo by ho mohl ukrást nebo by se mohl ušpinit. Zvedám ho a dívám se na tabuli s odjezdy. Můj vlak odjíždí z devátého nástupiště. Chtěla bych vědět, jestli mě cesta bude bavit. Napadlo mě, že bych mohla jet svým Morrisem Minor z roku 1960 (zdědila jsem ho po dědečkovi), ale tak dlouhá cesta by mu asi nesvědčila. Aniž bych to auto příliš antropomorfizovala (ale když pracujete pro výrobce hraček, tohle hrozí neustále —

zjistíte, že když na libovolnou věc umístíte oči, obživne), mám pocit, že se mu na dlouhých cestách vede mizerně. Je to škoda, protože miluju pocit, že jedu ve své vlastní bublině a na dálnici jsou se mnou jen kamiony a jejich neostrá oranžová světla jako na vesmírných lodích. Ale jízda nočním vlakem je také dobrodružství a odjíždím jen na pár dní. Mám v plánu vyrazit zpátky v pondělí v noci, až to všechno skončí, a je mi jasné, že budu příliš unavená, než abych mohla řídit. A taky by bylo příjemné dát si třeba martini, až to skončí, a to bych tedy potom nechtěla celou cestu domů, dvě stě padesát mil, řídit. Martini možná ne. Začala jsem pít martini, protože ho nikdo jiný nepil, ale teď všem chutná. Další hádanka.

Vyrazím k devátému nástupišti. Na nádraží je pár dalších lidí: někteří na lavičkách, jiní v mikínách s kapucí, někteří jsou zjevně opilí nebo duchem nepřítomní. Ale jednu skupinu laviček obsadila jakási rodina, určitě je to rodina: muž, žena a tři děti. Vypadají unaveně a vyzábale a mají na sobě oblečení, které nepoznávám. Kdo je to? Ztrácím se v představě o cestování v čase, jsou tady parní vlaky a romantika, jenomže oni jsou jako skutečná časová anomálie, sedí na lavičkách a dělí se o pecen chleba. Právě se chystám, že na ně přestanu zírat a půjdu dál, ale povšimnu si, že jedno z dětí si čte knihu s červenou obálkou. Nastala ta chvíle, jaká spisovatele pravděpodobně potkává pořád, ale mně se ještě nepříhoda. Čte to malé, hubené a ztraceně vypadající děcko některou knížku ze série, kterou vytvářím? Jdu blíž k lavičce a snažím se to zjistit. Když přijdu dostatečně blízko, knížka mizí a dítě drží červenou svačinovou krabici. Pokračuji v chůzi směrem k nástupišti a mám dojem, že odkudsi ze střechy nádraží slyším houkání sovy.

Stevard mě pouští do vlaku a vede mě ke kupé. Jsou v něm patrová lůžka, ale horní je přiklopené ke stěně. Je tu také umývadlo s odklápecím krytem a malý bavlněný ručník. Spodní postel je povlečená nažehleným bavlněným ložním prádlem s tenkou vlněnou dekou.

Spát ve vlakovém kupé má jen jednu nevýhodu, totiž to, co to dělá s mými vlasy. Nevím, jestli za to může klimatizace nebo statická elektřina nebo bavlněný samet, kterým jsou kupé ve vlaku obložena, ale je v nich něco, z čeho se moje vlasy zblázní, takže vypadají jako chmýří na mucholapce. Možná jsem marnivá, když takhle uvažuji. Možná, že marnivost způsobují kudrnaté vlasy. Čekám, až mi stevard naposledy zkontroluje lístek, a pak zavírám dveře a vtírám si do vlasů malé množství vazelíny (je to jako očkování) a schovávám vlasy pod koupací čepici, kterou jsem si pro tento účel vzala s sebou. Je růžová a sametová s opakuujícím se vzorem koťátka hrajícího si s klubíčkem. Mám hodně takových koupacích čepic. Mé vlasy reagují špatně na vlhko a nevyhovuje jim ani to, když jsou příliš suché. Jsou jako citlivá visutá zahrada, o kterou musím neustále pečovat, aby neuschla a nezahynula. Často mě napadá, jak bych asi vypadala ve středověku a co se muselo dělat s vlasy, jako mám já, předtím, než byly vynalezeny produkty, které to dělají za nás. Žila by v nich nějaká zvířátka? Možná, že by to byla docela sranda.

Prohlížím se v zrcadle nad umývadlem a potichu se směju svému zvláštnímu odrazu. Třeba by jim všem tváří v tvář tomuto „stylu“ konečně sklaplo. Jak by ho asi pojmenovali?

Blázinec? Chvilku se na sebe pitvořím a pokouším se vypadat co nejpodivněji, představuju si, co všechno bych mohla pokazit, kdybych se takhle někde ukázala. Kromě jiného na seznam přidávám rodinné sešlosti a svatby, i když jsem na něčem takovém nikdy nebyla. Bylo by možné takhle vypadat při sexu? Co by na to řekl váš partner, kdybyste to zkusili? Možná jsou na světě nějakí lidé s fetišem na koupací čepice — mám dojem, že na všechno ostatní nějaký fetiš existuje. Mohla bych mít tenhle styl po celou dobu, co bude trvat OSP? Kdybych se jen opovážila.

Ve starém hnědém kufru mám následující věci: pyžamo, toaletní tašku, tenisky, přípravky na vlasy, náhradní koupací čepice, gumičky a sponky do vlasů, náhradní kalhotky, náhradní punčocháče, čistou košili, náhradní svetr, různé jiné oblečení včetně své oblíbené manšestrové sukně, kleštičky na nehty, kytarová trsátka (i když si neberu kytaru, trsátka s sebou tahám všude), zelený čaj, heřmánkový čaj, čokoládu pro případ „nouze“, termosku s horkou vodou, trochu müsli, tři tužky tvrdosti HB, skicár, zápisník, plnicí pero, ořezávatko, náhradní inkoustové náplně do pera. V menší plátěné tašce v army stylu mám dvě knihy, několik homeopatických léků, sadu pro přežití, peněženku, tranzistorové rádio, tabák s papírky, dvě nebo tři další věci a několik černých a bílých chlupů z mého kocoura Atariho.

Sada pro přežití je takový pokus a obsahuje předměty, které bych snad mohla potřebovat v situaci, kdy by mi šlo o život, jako jsou náplasti, tablety na čištění vody, zápalky, svíčky, baterie, malá baterka, kompas, nůž, několik „energetických“ bio tyčinek, velká igelitová plachta a krizová esence. Krizová esence se hodí skoro na všechno — na infarkty, pro nemocná zvířata i vadnoucí květiny —, a protože je rozpuštěná v koňaku, funguje taky jako dezinfekční prostředek. Vždycky když mě rozbolely zuby, kápala jsem si trochu krizové esence na nemocný zub a hned se to zlepšilo.

Sada pro přežití a tranzistorové rádio by byly dvě věci, po kterých bych sáhla, kdyby teď, dejme tomu, nepřítel obsadil vlak a já měla dvě minuty na útěk. Koupací čepice

bych tady nechala. Myslím, že kdyby mi šlo o život, tak bych se o vlasy vůbec nestarala. Jednou jsem četla, že když si balíte věci, měli byste se sami sebe zeptat, které z těch věcí budete potřebovat a které máte pro pohodlí, a pak si vzít jen nezbytnosti. Samozřejmě, že naprosto nezbytné není skoro nic. Kdybych byla donucena vybrat si z tašky jen absolutní nezbytnosti, vzala bych si pouze homeopatické tabletky Carbo Vegetabilis, které potřebuju kvůli alergii na vosí a včelí píchnutí. Možná taky igelitovou plachtu, i když jsem už zapomněla, jak ji použít ke sběru vody. Taky bych si vzala přívěsek, ale na ten bych pamatovat nemusela: nosím ho na stále stejném řetízku kolem krku už dvacet let.

Všechno ostatní, co jsem si s sebou vzala, je víceméně luxus; dokonce i mé úvahy o nepříteli. Nepřátelé, které máme dnes, nejsou zrovna z těch, kteří přepadávají lidi na cestách nebo zastavují vlaky. Ví ještě vůbec někdo, kdo je nepřítel? Skutečnému světu se vyhýbám, jak to jen jde, a o „nepříteli“ obvykle přemýšlím výhradně v kontextu svých značek.

To znamená, že se neustále ohlížím přes rameno a vyhlížím tajemné muže se strništěm jako z komiksů: špióny druhé strany nebo vykastrované kriminálníky číhající na zvířata nebo děti, aby je mohli unést a provádět na nich své šílené pokusy. To také možná vysvětluje, proč své výtvary vidím i na místech, kde nejsou. Byl to rozhodně zvláštní zážitek, jaký jsem nikdy předtím neměla.

Můj kocour se nejmenuje Atari podle výrobce videoher, jak si občas někdo myslí, ale podle rozestavení kamenů ve hře go, které podobně jako „šach“ v šachu znamená, že hráč může druhému jedním tahem sebrat kámen. Ale není to tak fatální jako v šachu, protože go se hraje s mnoha kameny a o některé z nich si můžete v rámci strategie dovolit přijít. Můj kocour je černobílý stejně jako kameny v go. Pro go je nejdůležitější rovnováha, jin a jang, obětování a vítězství; a mnoho rozestavení nebo pouček ze hry (jsou jich tisíce) lze v metaforické podobě aplikovat na různé životní situace, a to včetně vojenské strategie. Atari se tak jmenuje proto, že

jeho černé a bílé chlupy spolu neustále soupeří a vypadávají mu, jako by spolu v jednom kuse prohrávaly jedno atari za druhým.

Všichni v PopCo hrají go; prakticky je to nutná podmínka k tomu, abyste tu mohli pracovat. Každá firma vyrábějící hračky má svoji dvorní hru, podobně jako sportovní týmy mají svoji hymnu nebo maskota. V Hasbro je takovou hrou zjevně Risk, což je vedle Scrabblu jedna z jejich nejlépe prodávaných deskových her. Risk je taková méně abstraktní forma go a mnoho strategií v něm lze použít shodně. Hraje se o ovládnutí světa, ale hráči jsou vždycky pochopitelně závislí na rozmarech kostky. Je to hra pro dlouhodobé strategie. V Mattelu hrají šachy. Stejně jako my jsou silně zaměřeni na strategii. Ale zatímco u nás k ní přistupujeme velice filozoficky (nemůžete vyhrát, aniž prohrajete, a podobně), oni berou velmi vážně všechno, co souvisí s vojenským. V šachu nehraje náhoda žádnou roli. Je to hra ve stylu bum-prásk a někdy je možné zvítězit už po několika málo tazích. V roce 1995 se Mattel pokusil převzít Hasbro. Byla to škaredá situace.

V PopCo každý rok pořádáme velký turnaj v go, ze kterého jsou všichni celí pryč. Loni jsem se nedostala ani přes první kolo, když jsem se v jediné hře, kterou jsem hrála, během prvních několika tahů dopustila jedné prosté chyby. PopCo od roku 1992 nabízí milion dolarů jako odměnu tomu, kdo dokáže vytvořit počítačový program, který by dokázal porazit profesionálního hráče go. O cenu se zatím nikdo nepřihlásil. Dnes už i poměrně obyčejné šachové programy dokážou porazit světové velmistry, ale ještě nikdo nepřišel na počítačový program go, který by nedokázal porazit hráč, pokud není úplný začátečník nebo malé dítě. Přitom pravidla go jsou velice jednoduchá. Hrací deska má 19 × 19 polí jako velká šachovnice a hrají dva hráči, kteří střídavě umísťují — jeden černé a druhý bílé — kameny. Kameny pokládáte na průsečíky (ne na pole) a snažíte se obklíčit území a zajmout v něm kameny protihráče. Kameny a území získáte doslova tím, že je obstavíte, ale když si nebudete

dávat dostatečně pozor, můžete se během svého snažení sami ocitnout v obklíčení. Go je tři tisíce let staré a existuje v něm více možných rozestavení, než kolik je atomů ve vesmíru.

V nočním vlaku mám pocit větší tíhy než v obyčejných vlcích, stejně jako spánek se zdá být těžší než bdělost. Vlak se rozjíždí, a tak si беру jednu z knížek, uléhám na úzkou postel a dávám se do čtení. Světla zvenčí mě ale brzy začínají rozptylovat, takže knihu odkládám a odhrnuji malý závěs, abych líp viděla ven. V okně je takové to mléčné sklo, přes které není ven moc dobře vidět (nebo spíš dovnitř, což předpokládám je účelem) a nedá se otevřít. Ale malá bílá a oranžová světýlka venku jsou díky tomu, že nejsou dobře vidět, zajímavější. Hypnotizují mě. Vlak nevyrazí směrem k Readingu jako střela, tak jako denní vlaky. Místo toho se loudá, jako by s ním bylo něco v nepořádku. Za chvíli uslyším zvuk sbíječky a taky si všimnu něčeho, co vypadá i zní, jako když někdo svaňuje. Mám pocit, že jsem v nějaké postapokalyptické japonské videohře a projíždím městem, kterým zmítá bezvládná válka, u boku mám velký meč a možná i pár kouzel. U něčeho takového si nemůžu číst, tak si vlezu pod peřinu a ležím a poslouchám a dívám se, až konečně usnu.

Těsně před čtvrtou ráno se ozve jemné zaklepání na dveře. Ve snu slyším cizí hlas, jak říká něco jako: *Haló? Budiček*. Mám pocit, že jsem usnula sotva před pěti minutami, a oči mi jsou otevřít jen ztěžka.

Dveře se pomalu otvírají. „Tady máte vodu,“ šeptá nějaká žena a podává mi malý tácek. „V Newton Abbotu budeme zhruba za patnáct minut,“ dodá.

Dveře jsou otevřené, takže vnímám ticho na chodbě a skoro cítím spánek linoucí se ze všech ostatních kupé. Dochází mi, že všichni, kdo jsou zde zaměstnaní, musí dělat všechno jemně, pomalu, potichu. Jestlipak si lidi, kteří tu pracují, šeptají, i když nemají službu, stejně jako já nedokážu přestat přemýšlet o tom, s čím by bavilo hrát si devíti- až dvanáctileté děti, i když nejsem v práci? S různými nedokončenými

myšlenkami v hlavě se přitáhnou do pozice vsedě, vezmu si od ní tácek, potichu a ospale zašeptám děkuji a u uší mi přitom šustí koupací čepice.

Zavře — jemně — dveře a já jsem zase sama. Na táčku stojí malá čajová konvička, a když pohlédnu dovnitř, vidím, že mi skutečně právě přinesla horkou vodu, o kterou jsem ji včera večer požádala, a spolu s ní reklamní sušenky Great Western Railway, které asi dávají ke všemu. Vynávám z kufru sáček se zeleným čajem, nasypu špetku do vody a sleduju, jak se okamžitě začne louhovat. Asi minutu foukám a upíjím, potřebuji kofein. Zavírám na třicet vteřin oči a pak je zas otevřu.

Mám neurčitou představu o čase, takže najednou nevím, kolik mi ještě zbývá, abych se stihla připravit, než vlak zastaví v Newton Abbotu. Dvanáct minut? Jedenáct? Mám sklon začít panikařit, že z vlaku nestihnou vystoupit včas. Jednou se mi stalo, že jsem byla skoro poslední, kdo někde u Cambridge vystoupil z přecpaného vlaku. Šla jsem po nástupišti směrem k východu, když jsem si všimla, že se odněkud ozývá nějaký křik. Ohlédla jsem se a uviděla, jak se nějaký muž pokouší ve vlaku otevřít dveře. Přes otevřené okénko se pokoušel lomcovat klikou na vnější straně dveří. „Ty blbý dveře nejdou otevřít,“ křičel. Vydala jsem se směrem k němu, abych mu pomohla, ale zrovna v tu chvíli se vlak rozjel. Muž začal panikařit a bouchat pěstí do vnější strany dveří. „Hej!“ křičel. „Já tady vystupuju!“ Ale už bylo pozdě, aby se dalo něco udělat, vlak odjížděl a pán křičel něco jako „Pomoc...“. Z hlediska koloběhu světa to zase není taková tragédie, když někdo přejede; asi záleží na tom, jak moc problematické bude dojet na další stanici a pak se vrátit. To já kdybych přejela Newton Abbot, tak bych musela ve vlaku zůstat až do Plymouthu a tam čekat zhruba dvě hodiny na spoj jedoucí opačným směrem. Uprostřed noci je to s vlakovým spojením horší.

Uzobávám müsli ze sáčku, srkám čaj a v rychlosti se při tom převlékám z pyžama do věcí, které jsem ještě před několika málo hodinami měla na sobě, jen polobotky bych

ted' asi nezvládla, a tak si místo nich obouvám tenisky. To znamená, že polobotky budu muset vměstnat do malého kufru, který je už tak přecpaný. Trvá mi dobrých devadesát vteřin, než se mi to podaří, což dělá desetinu celkového času, který mám na to, abych se připravila na výstup z vlaku. Lehce nervózní zanedlouho vycházím na chodbu, kde čekám nejmíň dvě hodiny, aspoň mi to tak připadá, než vlak konečně zpomalí, cukne sebou a zastaví. Čas si se mnou jako obvykle zahrává.

Jsem jediná, kdo v Newton Abbotu z vlaku vystupuje. Nejprve si všímám toho, jak čistý a chladný je místní vzduch. Jakmile vlak odjede, téměř všechno se ponoří do ticha, dokud z jednoho stromu na druhé straně cesty nezazní osamocený zpěv ranního ptáčka. Nikdy jsem tady nebyla a nevím, co můžu čekat. Když jsem si rezervovala jízdenku, zjistila jsem jen, že to sice není nejbližší zastávka u Hare Hall, ale je nejbližší z těch, kde staví noční vlak. Spočítala jsem si, že jízda taxíkem odsud do Hare Hall vyjde přibližně na dvacet liber oproti zhruba padesáti librám, kdybych místo toho vystoupila v Plymouthu. Všechno si dám do nákladů; ale své náklady možná budu muset vysvětlit. Noční cesty mi zatím nějak procházejí, ale nerada bych musela vysvětlovat, k čemu jsem potřebovala utratit navíc padesát liber za taxík ještě před rozedněním v rámci cesty, za kterou všichni ostatní vykázali normální, nižší náklady.

Z cestování v noci občas můžete dostat depresi. Když se z nočních cest začnete cítit sklesle, pomůže vám, když si připomenete, jaké je to dobrodružství a o kolik víc toho ze světa uvidíte, až budete venku, vzhůru a na procházce v době, kdy většina lidí je někde uvnitř, spí a nehýbe se. Jak je báječné přijet na místo, kde jste nikdy nebyli, slunce ještě nestačilo vyjít a nikde nikdo není. Kdyby spadla bomba, všechny zabila a vám by se to nějak vyhnulo — třeba proto, že byste byli v nějakém speciálním bunkru —, tak až byste pak vyšli ven, takhle nějak by to vypadalo; spatřili byste neobydlený svět, odkud lidé odešli jakoby ve spěchu. Noc si užívám, vážně. Nebojím se tmy ani cizích mužských.

Kdysi jsem se bála, ale ukazuje se, že strach je stavem mysli. Jakmile se jednou zbavíte strachu dejme tomu z procházky městem uprostřed noci nebo z toho, že se ocitnete sami uprostřed temného lesa, brzy si uvědomíte, že jediné, čeho se doopravdy bojíte, je samota. Připomenu si, že vím, co dělat, kdyby došlo k nějakým hrozným věcem — většinou proto, že jsem si to nastudovala kvůli práci —, a že se samoty nebojím, a odcházím z nádraží.

Na malém obslužném parkovišti stojí dva nebo tři taxíky, které tu čekají na zákazníka, řidiči v polospánku kouří balené cigarety nebo poslouchají noční vysílání nějakého FM rádia. Jedním z těch taxíků se svezu, až vyjde slunce. Nemůžu se v Hare Hall ukázat v pět ráno; to by vypadalo příliš divně. Naopak mám v plánu prozkoumat pod pláštěm tmy tohle malé velké město, zjistit, jestli mi nebude evokovat nějaké zajímavé nebo užitečné nápady, a pak si někam zajít na snídani. Další pracovní návyk: i nejpodivnější věci, které děláte, si můžete obhájit tím, že mohou „evokovat nápady“. Ve skutečnosti nejde o chabé ospravedlnění — takové neobvyklé situace a přesuny na jiná místa často víc než cokoli jiného způsobí, že vás napadne něco nového. Rutina zabíjí kreativní myšlení; to vědí všichni. Čirou náhodou tak rovněž zní jedno z mnoha firemních hesel, které produkuje náš šílený a geniální generální ředitel Steve MacDonald zvaný „Mac“.

S kufrem v ruce pravděpodobně vypadám, jako bych byla na útěku z domova, napadá mě, když vycházím z nádraží a zahýbám doprava směrem k malé promenádě s obchody. A protože nikde není nikdo, kdo by mě viděl a mohl si něco myslet, přemýšlím, jestli vůbec existuju. Už neslyším své kroky, protože mám na nohou tenisky, což jen zesiluje můj pocit, že ve skutečnosti nejsem, neslyšně se pohybuju neznámým městem před rozbřeskem na místě, kam se nikdo nedívá.

Nedávno jsem si uvědomila, že téměř každý postup popsaný v sadách Pátrač, Očko a Koumák neustále používám ve skutečném životě, i když je to naprosto zbytečné.

Například když si chci prohlédnout nějakého člověka nebo lidi na ulici, využívám k tomu odrazů ve výlohách. Když někam jdu, chodím nelogickými trasami pro případ, že mě někdo sleduje nebo se snaží vypozorovat mé návyky. Snažím se, abych nikde nezanedala otisky prstů. Začalo to tak, že jsem se vžila do role. Schopnost „stát se“ silou vůle přerostlým devíti- až dvanáctiletým dítětem tvoří nezbytnou součást mé práce, a fakt, že když to provedu, řeknu si: *Paráda, tajná totožnost — je to jako vejít do telefonní budky a vystoupit z ní jako někdo úplně jiný s tajnými schopnostmi!*, jen ukazuje, jak úzce jsem napojena na duši devíti- až dvanáctiletých.

Sadu Koumák bylo snazší dát dohromady než zbylé dvě, ale nebyla to taková zábava. Se sadami Pátrač a Očko jsem se musela naučit něco nového. Ale protože kódy a šifry a jejich luštění odjakživa představovalo součást mého života, třetí sada nebyla tak náročná. Šlo jenom o to sepsat všechno to, co jsem už dávno znala. I přesto se Koumák prodává o něco líp než ostatní dvě sady. Lidé z marketingového oddělení — s nimiž v dnešní době musím být ve spojení kvůli úplně všemu — říkají, že špionáž je jak ze „studené války“ a že detektivní práce se dětem v dnešní době terorismu, výprav do vesmíru a světa jako z Matrixu zdá „trapná“ a „k smrti nudná“. Není jednoduché vymyslet, co na to říct. A protože Koumák se prodával o něco líp než ostatní dvě sady (ačkoli jsou „trapné“ atd., i ony se prodávají vcelku dobře), je na mě vyvíjen tlak, abych přišla s něčím dalším, co bude „zavánět luštěním kódů“. Takže plánuji další sadu k přežití v divočině. Možná se bude jmenovat Skautík, i když to by mohlo až příliš připomínat skautské hnutí a to je určitě úplně „mimo“. S názvem mám tentokrát problém, i když většinou ho nemívám. Nejsem samozřejmě schopná vysvětlit, co má společného přežití v divočině s luštěním kódů, i když na jedné schůzi jsem se snažila tak moc, až jsem nakonec šéfa i lidi z marketingu přesvědčila. Myslím, že jsem zdůrazňovala interaktivní prvky (všechny mé značky jsou pochopitelně vysoce interaktivní, protože všechny počítají se schopností se učit). Ještě jsem navrhla kouzelnickou

sadu: Kadabra!, ale odmítli ji. Uznali, že by se v současném klimatu v oblasti hraček prodávala, ale došli k závěru, že by to mohlo poškodit značku PopCo, kdyby se na ni pohlíželo tak, že prodává dětem předměty „černé“ magie.

Je dost velká šance, že nepustí ani moji sadu na přežití. Je poměrně běžné, že se vyvinou prototypy a ty pak neuspějí během ohniskového výzkumu skupin, nebo proto, že si někdo všimne něčeho, co by mohlo poškodit značku PopCo nebo vyústit v soudní spor. U výrobků pro děti si musíte dávat velký pozor. V souvislosti s touto sadou už mám poznámky z porady, kdy mi bylo připomenuto, abych „zdůrazňovala nácvik přežití v zahradě za domem“, tj. bych devíti- až dvanáctileté děti nenabádala, ať se vydají do divočiny a tam zkoušejí přežít. I když je to těžké, musím také brát v potaz všechny smutné statistiky vypovídající o tom, že děti už „tradičnější“ hračky vůbec nezajímají. Čím dál mladší děti se dnes rozhodnou raději pro CD, přístroje a videohry. Někdy mám pocit, že úkol nás, kteří jsme zůstali v „tradičnějších“ odvětvích hračkářského průmyslu, je nanejvýš tak vyrábět ozdobné postavičky k obalům na hamburgery nebo snídaňové lupínky a k filmům. Jednou se objevil návrh, jestli by mé značky nešly „aktualizovat“ tak, že bychom je spojili s už existujícími postavami: detektiv ovládající bojová umění z japonského komiksu; dětský špión z nějakého prázdninového filmu s velkým rozpočtem. Jsem ráda, že k tomu nedošlo.

Procházím se po cizí ulici v cizím městě a představuju si, že jsem uprchlík, což mi okamžitě přivodí náladu na sadu na přežití, i když je divné si myslet, že by některé z „mých“ (to je taky divné, že teď jsou „moje“) devíti- až dvanáctiletých dětí mohlo být tak traumatizované, jiné a osamělé, že by skutečně uteklo a pokusilo se použít sadu na přežití ve skutečnosti a v reálném čase, a nejen v zahradě za domem. Tak jako tak by mě zajímalo, co by se stalo, kdybyste museli utéct a teď byste byli tady, v tomhle městě, a tyhle povědomé obchody by na vás vrhaly neznámé, tmavé stíny a k tomu

všemu by vás hledali rodiče. Ale... Třeba vás rodiče nehledají. Možná je unesla nějaká biotechnologická společnost a po vás jde nějaký obrovský chlap — společnost vás potřebuje, aby měla celou vaši rodinu, a mohla tak získat úplný genetický kód k provádění svých zlovolných pokusů. Co byste dělali? Kam byste šli?

Poslední dobou hodně přemýšlím o únosech. Celé to začalo, když jsem si přečetla nějakou knížku, co se válela v kanceláři. Šlo v ní o to, jak pochopit strach, když prodáváte dětem. Stál tam návrh, aby se vyrobil mluvící polštář, do něhož by rodič mohl nahrát útěšná slova, takže kdyby se dítě probudilo, bylo by vyděšené a samo, jednoduše by na polštáři zmáčklo tlačítko a uklidnilo se. Připadalo mi to děsivé a asi to ve mně vytvořilo jakousi spojitost se vzpomínkami na dětství, kdy jsem se sama tak strašně bála, že mě unesou, že jsem několik měsíců spala v jednom pokoji s babičkou a dědečkem. Tehdy jsem už ani rodiče neměla, natož nahrávku s jejich „útěšnými“ hlasy.

Ve dne je tato ulice pravděpodobně plná lidí, dobrých i zlých. Ve dne si zlých lidí nikdy nevšimnete. Rozplynou se ve všech okolních tělech, vůních, myšlenkách, záměrech, rozhodnutích, autech, autobusech, mobilech, botách, časopisech, vyhazovech z práce, rychlých občerstveních, v poměru se šéfem, před kterým vás všichni varovali. Ne. Co by tu ve dne vidělo dítě? Hračkářství, pomyslí si, když k jednomu přicházím. Teď mám pocit, že jsem v práci. Dívám se do výlohy a spatřím v ní produkt, který jsem znala už v době, kdy byl jen nápadem, ve vývoji, v návrhu. Můj jediný skorokamarád v PopCo, Dan, k němu navrhoval obal. Nevím, co si o tom obalu myslet. On taky ne. Baví ho teorie barev.

Možná, že zlé lidi vidí jen děti, a to i v případě, že jsou částečně rozpuštěni v tekutině spolu se všemi ostatními. Říká se, že jen děti vidí kouzelná stvoření, a že když dospějete, tak tuto schopnost ztratíte. S temnou stranou je to stejné. Možná je to proto, že děti jsou tak blízko smrti, pokud smrt v jakémsi velkém cyklu předchází životu. Děti; magie.

Staří lidé; šílenství. Možná to všechno souvisí s blízkostí smrti. A děti taky vidí špatné věci a špatné lidi. Vidí smrt v očích ostatních. Děti ve svých představách utíkají před smrtí, směrem k čemu? Dospělosti? Být zabijákem raději než zabítým, lovcem raději než kořistí, uprostřed cyklu, kde se před tím, co existuje na obou koncích, cítíte bezpečněji.

Značky, značky, značky. (Průměrné dítě je vystaveno osmi tisícům značek denně. Zhruba polovinu bych jich tady zvládla za několik hodin, snadno.) Malé knihkupectví. Tradiční obchodní dům, který mi připomene Vánoce. Ale kam byste se tady mohli schovat? V aleji ani ve vchodu do některého z obchodů ne. Přemýšlím (vlastně už několik týdnů v kuse) o tom, jak si postavit přístřešek ve tvaru „áčka“ a jak si vycpat oblečení suchou trávou, aby vám bylo teplo, a jak zachycovat a čistit vodu. Napadá mě, že bych se potřebovala projít po trávě, a tak jdu dál.

Chvíli se toulám, až dojdu ke hřišti se dvěma zašlými kriketovými sítěmi. Na ošlapaném zeleném umělém trávníku jsou viditelné stopy po křídě. Chvilku myslím na dědečka, jak mě na naší zahrádce v Cambridgi učil nadhazovat míček s rotací tak, aby v odpališti zatočil. Mám za to, že rodiče dětí, které sem chodí hrát, nejsou o mnoho starší než já: nylonové obleky, loga, značkové brýle, práce v administrativě. Ale já si pořád připadám jako dítě, které má dědečka, co hrával kriket v čemkoli, co měl právě na sobě, a kouřilval přitom dýmku. V lehkém větru povlává kus síťoviny zavěšené mezi dvěma cvičnými brankami, ve které zeje veliká díra. Pomyslím na síť proti komárům a na děti, které utekly z domova v nějaké horké zemi, a uvažuju, jestli by má sada fungovala i v jiném podnebí. Je snazší přežít, když je horko?

Možná ano, i když je třeba mít se na pozoru před dehydratací. V zimě můžete umrznout. Budu muset svůj produkt vymyslet tak, aby byl boj s obojím legrace.

Nesnáším slovo „produkt“. Mám nějaké nápady, ale nejsou moc dobré. Přijela jsem sem kvůli nápadům? Ano. Přijela. Opravdu. Nepřijela jsem sem proto, že bych neměla

nic jiného na práci než trávit noc sama uprostřed cizího města. S povzdechem si sedám na nejsušší kousek trávy, který najdu, a otvírám tašku. Z termosky si nalévám do hrníčku horkou vodu, odkládám termosku na zem a do vody nasypu trochu zeleného čaje. Vyndávám krabičku s modrými cigaretovými papírky a do jednoho vložím menší trošku tabáku a filtr, ubalím si cigaretu, vložím ji do pusy a zapálím si. *Nedívej se na sebe zvenčí. Nezkoušej vidět, co vidí ostatní. Sedíš na kriketovém hřišti v malém městě uprostřed noci a piješ čaj. Je to naprosto normální.* Jenomže já jsem anomálie. Noční lékárnice živící se listím. Zelené listí k pití; hnědé listí ke kouření. Takto pozoruju východ slunce v barvě světle oranžového nanuku a pak jdu zpět k nádraží vzít si taxík do Hare Hall, cestou se stavím v nějakém nevýrazném bufetu na snídani. Nikdy nikomu neřeknu o tom, co jsem dělala dnešní noci. Sama sobě to vysvětlím tak, že jsem pracovala.

Vřesoviště je pro mě překvapením. Je to divočina, skutečná divočina, v níž byste se mohli opravdicky ztratit a v důsledku působení okolních vlivů zemřít. Na několika kopcích, které tady jsou, stojí rozbořené kamenné stavby. Pevnosti? Starodávna sídla? Zjistím to. Pak mlha, hustá mlha a mrholení, které mi připomene průhledné deštníky a koupací čepice. Jedna mříž proti pohybu dobytka, cedule s nápisem „Chraňte vřesoviště, prosím“, dál pár mohutných krav s hustou srstí a opět mříž. Ještě není ani devět ráno a já už jsem se definitivně přestala orientovat, kde jsem. Taxikář po celou cestu z Newton Abbotu neřekl prakticky ani slovo. Docela mě to děsí.

„Vřesoviště je docela velké,“ řeknu slabým hlasem.

Taxikář si odfrkne. Už nejmíň půl hodiny jsme nepotkali žádné jiné auto, ani obchody nebo dopravní značky. Nejsem si jistá ani tím, že jedeme po skutečné cestě.

„Hlavně se v něm neztraťte,“ odpoví nakonec a zasměje se.

Hare Hall se z mlhy vynoří nejprve jako neurčitý tvar a postupně se zjevuje jako předmět vystupující z trojrozměrného obrázku, nejspíš nějakého pohádkového hradu s věžemi. Dokážu si představit, že tady žijí víly a jednorožci. A taky myslím na zajíce, kterého má Hare Hall v názvu: *Zajíc a želva* je moje oblíbená bajka a taky jsem jako malá mívala noční můry z jedné knížky hádanek, ve které byly stopy vedoucí ke kouzelnému zlatému zajíci. Bylo to přibližně ve stejné době, kdy jsem se obávala únosu. Pamatuju si, že jsem měla strach podívat se do knihy pro případ, že by se

mi nějak podařilo zjistit, kde zlatý zajíc je, a někdo by mě pak mohl unést, protože to vím, anebo bych zajíce náhodou našla a unesli by mě kvůli tomu. Kniha o zlatém zajíci tehdy byla velký hit a já jsem ji od někoho dostala, protože mě zajímalo luštění šifer.

Řidič musí něco povědět do telefonu u vjezdu, aby se otevřela velká brána, i když mi není jasné, jak ví, co má dělat, protože interkom je mrňavý. Potom jedeme po dlouhé klikaté příjezdové cestě, na jejímž konci je, velmi neobvykle, malý kruhový objezd. Který dům může potřebovat vlastní kruhový objezd? Ale pak vidím, že jde o obrovské sídlo postavené z mnoha a mnoha tisíců kvádrů šedého kamene. Uprostřed kruhového objezdu stojí velká socha, která z dálky připomíná gigantického zahradního trpaslíka, ale vzápětí se ukáže, že je to logo firmy PopCo: světlemodrá lodička se žlutými plachtami na kulatém červeném pozadí. Kola taxíku na šterku podkluzují a auto brzdí o vteřinu déle, než by mělo.

Dávám řidiči peníze. „Dáte mi prosím účet?“ říkám mu. Vždycky se ptám. Dnes mě to zvláštním způsobem uklidní; zase jsem to já. Sice možná nevím, kde jsem ani kde jsem byla před chvílí, ale mám výdaje. Mám práci. Což je, pro některé lidi, důležité. Taxikář mi vypíše účtenku a odjíždí. Jsem sama.

Takže jsem tady, čtyři hodiny před obědem, což je první bod konference. Zajímalo by mě, jestli ještě bude mlha, až přijedou všichni ostatní, a jestli si ještě někdo splete naše logo s trpaslíkem. Stojím na šterku v sukni, teniskách, ve svetru a košili, vlasy spletené do dvou copů, u nohou hnědý kufr, a přemýšlím, kam teď jít. Pak se objeví nějaký muž. Jde ke mně a — sakra. Je to Steve MacDonald, „Mac“, náš generální. Je tady, na šterku, tváří se zmateně. Ježíšikriste. Doufala jsem, že se mi podaří „zaregistrovat“ nebo jak se to tady vlastně dělá, aniž si mě kdokoli všimne, a pak se půjdu projít po pozemku. Nejhorší možný scénář měl vypadat tak, že by mě při tom, jak dělám něco divného, jako třeba že přijíždím čtyři hodiny před obědem, načapala moje přímá

nadřícená, Carmen II. (Předchozí šéfová se taky jmenovala Carmen. Je to na dlouhé vyprávění.) Tohle je o hodně, hodně horší.

„Dobrý den,“ zdraví mě.

Jak mu mám říkat — Steve, Macu nebo pane MacDonaldě? „Dobrý den,“ odpovídám.

„Z Battersea?“

„Ano.“

Skoro se usmívá. „Jste tu trochu brzy.“ Vypadá jako premiér při fotografování na ranči u amerického prezidenta. Má na sobě džíny, které vypadají jako nové, tlustý svetr a zelené gumáky. Stojí s vodítkem v ruce. Sám má miliardovou hodnotu.

Zahuhlám něco v tom smyslu, že jsem se v okolí věnovala výzkumu a přespala u kamarádky. Můj mozek se snaží sám se sebou srovnat krok. „Jenomže kamarádka dneska ráno musela do práce a má jenom jedny klíče, takže...“

Je sobota — chyba, chyba —, ale asi si toho nevšiml. Tahle moje kamarádka by klidně mohla pracovat i v sobotu, ale kdy naposled jsem znala někoho, kdo by chodil do práce v sobotu ráno? Snad když mi bylo nějakých osmnáct a Rachel pracovala někde v rychlém občerstvení. „Dobře,“ říká poněkud v rozpacích. Potom mě pozoruje, asi čeká, že budu dělat to, co bych dělala, kdyby se tady neukázal. Nevím, co by to asi bylo.

„Takže,“ říkám. Chtěla bych utéct pryč od generálního ředitele globální korporace, kde jsem zaměstnaná, ale nevím, kam mám jít, a on ví, že nevím, kam mám jít, takže jen tak stojím a zavrhuju všechno, co mě v duchu napadá, buď proto, že je to pitomost, blbost, nebo naprostý nesmysl. Nakonec stejně udělám něco pitomého. Odrecituji Stevu „Macu“ MacDonaldu jedno z jeho hesel. „Koneckonců, rutina zabíjí kreativní myšlení,“ ani nevím, proč to říkám, a všechny buňky v mém těle včetně těch, které mi na tváři vyrábí onen divný úsměv, protestují a do mozku vysílají signál: *evakuace, evakuace*. Jsem v bezvýchodné situaci. Mac se nehýbe. Já se nehýbu. Uplyne milion let.

Nakonec se objeví malé černé štěně labradora. „Tady jsi,“ řekne Mac a předkloní se, aby se s ním přivítal. Ale místo toho, aby přiběhlo k němu a k houpajícímu se vodítku, utíká ke mně a vesele vrtí ocasem a kmitá přitom celými zády jako metronom. Miluju psy. Shýbám se, abych ho pohladila, čímž ho rozdovádím ještě víc. Vesele po mně skáče, a když se podívám na sukni, vidím, že mi ji na dvou místech zašpinilo svými zablácenými tlapkami.

„Moc se omlouvám,“ říká Steve MacDonald, když přistoupí a připne psa na vodítko. Dost při tom po něm skáče a všímám si, že už je taky trochu od bláta. „A jéje. Teď jsme od bláta oba. A jéje.“ Pak se usměje. „A co teď budeme dělat?“ Chvilku si myslím, že mluví se štěnětem, ale potom mi dojde, že mluví ke mně.

„Myslím, že by stačilo, kdybych zjistila, kam mám jít. Je tu někdo...?“

„Ne, takhle brzy ne. Já vás zavedu. A můžeme si tykat. Já jsem Mac.“

Jako kdybych to nevěděla. Tak fajn, aspoň už vím, jak ho oslovovat. Dan určitě zbledne a začne koktat, až mu řeknu, že jsem byla tak blízko šéfa. Najednou si uvědomím, že si vymýšlím historky, i když ve skutečnosti se nic pozoruhodného nestalo. Nesnáším vymyšlené historky.

Beze slov obcházíme dům, nebo přinejmenším jedno jeho křídlo, a jdeme k malým dveřím připomínajícím vchod do stáje, Mac je otvírá a štěně, teď už bez vodítka, vbíhá dovnitř. Odněkud zevnitř se ozve ženský hlas, který říká něco jako: „Steve, už nemáme moc mlíka.“ Připadám si spíš jako na rodinné návštěvě než v práci a není mi to příjemné, jako bych se o víkendu ukázala v domě generálního ředitele bez pozvání. Mac zavírá dveře a otáčí se ke mně.

„Takže. Fajn.“

„Omlouvám se, že ti přidělávám starosti. Kdybych to věděla, tak bych přijela později.“

„To je v pořádku. A promiň — ty jsi?“

„Alice. Alice Butlerová.“

„Aha. Ano. Luštitelka šifer.“

Jak to ví? Pamatuje si podrobnosti o každém z několika tisíc kreativců v celé firmě? Možná. Možná to stojí v nějaké té knížce pro velké pány manažery nebo kde. *Zapamatujte si jména svých zaměstnanců.* Nebo možná ne. Je to zvláštní. *Luštitelka šifer.* Mohl by znát mého dědečka? To je ještě míně pravděpodobné. O co jde? Pomoc.

Z úst se mi vydere robotické *ano* a říkám to tak slušně, až se stydím. Nechci teď s nikým mluvit, a už vůbec ne se Stevem MacDonalodem. Zrovna teď bych si nejraději zapálila. Nebo bych si možná dala čaj. Nebo šla spát. A opravdu, opravdu bych se potřebovala zbavit kufru. Přisahám, že až tohle skončí, dám si cigaretu a čaj a sním čokoládu pro případ nouze (i když mi ve skutečnosti čokoláda moc nechutná) a budu tancovat ve svém pokoji, ať už to bude kdekoli, budu se smát a pitvořit a zhluboka dýchat a oslavovat fakt, že je po všem.

„Kdybys mohla v PopCo změnit jednu věc, co by to bylo?“ ptá se Mac cestou zpět ke kruhovému objezdu se znakem PopCo, od nějž jdeme po štěrkové cestě vlevo.

Na tohle jsem příliš unavená. Kdybych mohla v PopCo změnit jednu věc, tak bych pro začátek vyhodila všechny z marketingového oddělení (i když teď jsme prý „všichni zodpovědní za marketing“). Nebo co kdyby se uvedly na trh všechny ty produkty, co se stáhly kvůli nějakému výzkumu ohniskových skupin dětí, které byly pro daný produkt moc malé nebo moc velké nebo jen moc hloupé? A automat na kávu ve druhém patře v „zóně odpočinku“ v Battersea, který používá vroucí vodu místo horké, ale ne úplně vařící, jaká je potřeba na dobré kafe. Nemáme parkoviště. Nenávidím naše logo. Nesnáším, jak to chodí v hračkařském průmyslu. Příčí se mi, když své značky musím upravovat pro hlupáky (říká se tomu „zpřístupňování“), aby se líbily i průměrným dětem, i když mé značky jsou zjevně pro děti, které jsou trochu divné. Chtěla bych vyhlásit moratorium na schůze, ať už se jim říká, jak chce, a mít asi tak pětkrát vyšší plat, než mám.

Stále jdeme po šterkové cestě a já začínám pomalu chápat, jak je to tady obrovské. Zastavujeme na malé křižovatce, po pravé straně jsou tenisové kurty a nalevo hlavní budova. Šterková cesta pokračuje dál k dalšímu malému kruhovému objezdu, kde jsou napravo stáje a vlevo pak vede další šterková cesta. Nevím, proč stojíme. Zřejmě proto, že Mac pořád čeká, až mu odpovím na otázku.

„Bud' upřímná. Nesnaž se na mě udělat dojem.“

„Tak teda fajn,“ řeknu drze, na okamžik se mu podívám do očí a potom se ohlédnou zpět ke stájím. „Byla bych ráda, kdybychom používali méně obalů, a taky bych chtěla, aby se při reklamních akcích nevyhazovalo tolik plastu.“ V jeho tváři vidím, že něco takového zrovna nečekal, i když PopCo se v současnosti na podobné „ekologické“ cíle zaměřuje. „A taky bych byla radši, kdybychom mohli víc riskovat.“ Líbí se mu tohle? Ano, líbí. Je generálním ředitelem. Ti milují řeči o riskování a nebezpečí, hlavně teď, když se nedá udělat nic, aniž by to schválilo vedení; bez bezpečnostních sítí a padáků. „Chtěla bych, no, abychom mohli být trochu samostatnější...“

„Tobě se nelíbí, že všechno musí projít komisí,“ přeruší mě a já přikývnu. „Hm, zajímavé.“ Naše pohledy se setkají. „Myslím, že tahle schůze — pardon — tenhle *podnik* bude pro tebe zajímavý. I když na obhajobu komisí musím říct, že kreativci občas zapomínají, kolik dneska stojí uvedení produktu na trh. Asi bychom *všichni* rádi víc riskovali.“ Oči mu na chvíličku zazáří, ale pak hned zhasnou, jako dvě padající hvězdy. Souhlasí se mnou, nebo mi vynadal? Nejsem si jistá. Vytahuje z kapsy klíč a jeho chování se změnilo z rozjímání na standardní byznys. „Můžeš prosím chvíli počkat? Hned se vrátím.“

Tohle místo, minimálně zvenčí, voní jako dokonalý pokoj náctileté holky. Vzduch je čistý, je cítit vůně květin, ptáci vzlétají a zase si sedají jako při oslavách. Najednou mám dojem, že sem vane vůně jako ze školní jídelny, odněkud z dálky, vůně, která proniká vším jako úder rezavou sekyrou. Na chvíli mám taky pocit, že slyším, jak si hrají děti.

Když se Mac vrátí, má v ruce podložku na psaní.

„Budeš ve staré stodole,“ oznamuje mi. „Není to sice takový přepych jako v hlavní budově, ale aspoň tam budeš mít klid.“

„Fajn,“ řeknu a přikývnu, protože mě nic jiného nenapadá. „Díky.“

Pokračujeme v chůzi po štěrkové cestě, kolem stájí směrem k druhému kruhovému objezdu. Vůně školní jídelny zesiluje, stejně jako hluk hrajících si dětí. Mračím se a pokouším se rozeznat jednotlivé zvuky. Určitě tu jsou nějaké děti. Je to zvuk dětského hřiště: poznala bych ho kdekoli.

„Dětská laboratoř,“ řekne Mac.

„Pardon?“

„Dětská laboratoř. To, co slyšíš. V této chvíli tady máme asi padesát dětí. Ohniskový výzkum skupin, pozorování, průzkum. Ideální místo, že? Někaké děti asi brzy uvidíš sama. Teď právě asi slyšíme, jak s nimi pracuje herní tým, který, ale to asi víš, má teď stálé sídlo tady v Dartmooru.“

To jsem nevěděla. Myslela jsem si, že hráči jsou v Berkshire.

„Videohry?“ ptám se nejistě.

Mac se zasměje. „Ne, ne. Opravdické, živé týmové hry. Fotbal, hokej, kriket, paintball. Jenomže my se pochopitelně snažíme vymyslet nějakou novou. Přímo tady na pozemku máme sportovní halu a hřiště, támhle za rohem.“ Ukáže směrem doprava.

Zajímalo by mě, co myslí tím „my“. *Vymýšlíme novou hru.* Znamená to jen „my“ jako PopCo, nebo se toho Mac taky doopravdy účastní? Slyšela jsem, že je to jeho venkovské sídlo, jehož náklady platí firma. Jezdí sem na víkendy a maká tu na prospěšných projektech na zdravém vzduchu? Je typ pro týmové hry? Vlastně bych se vsadila, že hraje kriket. Představuju si ho jako nadhazovače, který by pomalými míčky dokázal nacytat pálkaře.

„Je to tady krásné,“ řeknu. A taky že je, i když se pokouším být zdvořilá.

„A tos ještě nic neviděla. Kdysi to byla internátní škola, ale tos asi uhádla, ne?“

Neuhádla, ale jsem moc unavená. Neříkám nic.

Jsem opět sama, Mac odešel. Jsem v jakési stodole přestavěné na ubytovnu. V pokoji jsou čtyři postele, které od sebe dělí přepážky na vratkých nožkách. Zabírám si postel na druhém konci pokoje u okna a trochu nejistě na ni pokládám kufr. Myšlenka, že budu spát ve stejné místnosti s dalšími lidmi, se mi nezamlouvá a iracionálně doufám, že do pokoje už nikdo další nepřibude. Prkna na podlaze pod nohama jsou tmavá a vyleštěná. Vedle každé postele stojí stolek jako v nemocnici, ale aspoň je každý jiný. Na tom mém je malá lampička, má tři šuplíky a nahoře otevřenou poličku. Je ze stejného tmavého dřeva jako podlaha. Posadím se na postel a modrá přepážka ještě zesiluje nemocniční efekt, který ve mně vzbuzuje pocit, že čekám na vyšetření. Chce se mi hrozně spát, ale jsem si příliš nejistá svým okolím, než abych si mohla dovolit jakoukoli formu nevědomí.

Voda v termosce už není právě horká, ale i tak si z ní připravím trochu heřmánkového čaje. Pak si ubalím cigarety, kouřím z okna a piju přitom čaj. Čokoládu pro případ nouze už, zdá se, nepotřebuju; ani nemusím pobíhat po místnosti a slavit. Těžko říct, co teď budu dělat. Nechci chodit ven z pokoje, protože bych zase mohla potkat Maca. Co bych mu řekla? Zajisté jsme právě absolvovali jediný možný rozhovor, jaký kdy spolu můžeme vést. Teď si jej představuju, jak odjíždí v džípu koupit manželce mléko a směje se tomu, jakou že to potkal divnou holku, připomínající malý atom drobné molekuly z libovolné metafory, kterou byste se rozhodli označit celou korporaci. (Virus? Kus zelené hmoty, jaká se prodává v hračkářstvích? Úl s pracovitým hmyzem?) V mozku si přehrávám trhaný film o Macovi: příprava proslavu po obědě, přezíravé úvahy o podřízených, myšlenka na kriketový zápas se členy rady PopCo, ale najednou mám v hlavě prázdno a nic dalšího mě nenapadá. Žádné hračky. Ani užitečné nápady. Nic. Devíti- až dvanáctileté

dítě ve mně se naštválo a odešlo pryč. Tohle všechno je pro něho moc dospělácké. Zívám. A i když jsem se tomu snažila vyhnout, vymyšlená scéna se smrskává na opakující se šepot, jako v mlze vypínám, odcházím do spánku a opřená o postel ještě pořád čekám, snad na nepřítele.

Přestože se mi zdá mnoho úzkostných snů o tom, jak zaspím oběd (poté co jsem svým příjezdem o čtyři hodiny dříve na sebe upoutala pozornost, by to byla poslední kapka), jsem před půl jednou vzhůru, umytá a převlečená. Jednou z mnoha věcí, které jsem si s sebou vzala, je malá nafukovací taška s přísavkami. Je to prototyp produktu, který se nikdy nezačal vyrábět a měl se jmenovat *Schovka!* nebo nějak podobně s vykřičníkem. (V poslední době nás postihlo vykřičníkové šílenství, asi v důsledku nějakého ironického nebo snad postironického japonského vlivu.) Tento produkt je vymyšlený tak, že se do něj dají různé věci, vyfoukne se vzduch a potom se pomocí přísavek připevní na nějaké tajné místo, kde ho nepřítel neuvidí. Neprošel testy, protože když do něj nastrkáte moc věcí, přísavky přestanou fungovat. Je to škoda, protože skupina při prvním ohniskovém výzkumu si jej zamilovala. Původně se tyto taštičky měly stát součástí mých sad Očko, Pátrač a Koumák, kde by měly patřičné maskovací zbarvení, ale ta moje je obyčejný průhledný prototyp. Vkládám do ní kreditní kartu a několik dalších důležitých věcí a přichytím ji zespodu k dřevěné skříni. Jestli to dopadne tak, že budu na pokoji ještě s někým jiným, možná budu muset podniknout nějaké další kroky, ale prozatím to takto stačí.

Nemám tušení, kde je oběd. Možná v hlavní budově, kterou Mac označil slovem „přepych“. Říkám si, že tam půjdu a zjistím to. Jakmile vyjdu ven ze stodoly, narazím na skupinku příchozích s taškami a kufrů. Mlha se rozplynula a taky už není ticho. Teď už by se nestalo, že bychom

zaslechli tichý, bezdechý zvuk hraní z dětské laboratoře, rozhodně ne přes všechny okolní zvuky rozhovorů a kašlání lidí, kteří vystupují z taxíků. Neznám nikoho z těch, kdo mi jdou naproti.

Kromě toho, že tady bude celý batterseaský ID tým, kde mnoho lidí znám jen natolik, že se zdravíme, přijedou na OSP i další samostatné týmy z ostatních částí Spojeného království (jako třeba kreativci videoher, ale jistě to nevím) a anglofonní ID týmy z Islandu a Španělska. Zjistila jsem to tento týden z e-mailu pro „všechna oddělení“, přeposlaného ke mně domů. Skupinka kráčející směrem ke stodole je, řekla bych, z Islandu. Jedna z dívek má růžové vlasy spletené do copů. Má na sobě tričko nějaké obskurní indie kapely a kolem krku obojek s cvočky. Na batůžku má připnuté odznaky a visí z něj různé předměty ve sladkých barvách: klíčenky, stužky a nějaká malá plyšová hračka, asi opička. Zrovna když se chystá podívat se mi do očí, všimnu si, že za nimi jde Dan a gestikuluje na mě. Ještě několik gest a prcháme opačným směrem.

„Kde máš kufr?“ ptám se Dana v půlce cesty na kopec za stodolou.

„V pokoji. Šel jsem tě hledat. Bylas na seznamu.“

„Proč vlastně utíkáme?“

„Útěk je jediná možnost.“

Kromě několika dalších věcí máme s Danem společnou zálibu ve vojenské strategii a filmech o speciálních jednotkách. U mě to začalo s příběhy z války, které mi vyprávěl dědeček v době, kdy jsem vyrůstala. U Dana nevím. Když toho máme v práci plné zuby, říkáme věci jako „Útěk je jediná možnost“ nebo „evakuace“ a tak dále. Nespíme spolu, i když si to lidi občas myslí. Jednou jsme spolu strávili celou noc a dívali jsme se na porno zdarma, když si Dan pořídil kabelovou televizi, ale když jsem se pak pokusila jít s ním do postele, řekl mi, že je *pologay*. Nevím, co znamená být *pologay*. Každopádně jsme jen kamarádi.

„Co je nahoře?“ ptám se ho.

„Podle mapy? Stará pevnost.“

„Ty máš mapu?“

„No jasně. A kompas. Kdyby něco.“

Chtěla bych s sebou mít svou sadu pro přežití. „Nepropásneme oběd?“

„Ne. Jenom se na ni mrknem a pak se vrátíme.“

Nahoře na kopci skutečně leží nějaké kameny, některé v celku, jiné rozbité, uspořádané do tvaru připomínajícího kruh, ale je možné, že ve skutečnosti je to čtverec. Abyste uviděli, o jaký tvar se původně jednalo, museli byste být o kousek výš, jenomže v dohledu není žádné vyšší místo, což, předpokládám, je vlastním smyslem pevnosti na kopci.

„Odsud je vidět všude,“ oznamuje mi Dan, i když to vůbec není třeba. Hare Hall vypadá, jako by ji postavili z PopCostek (naše obdoba Lega, ale nesmí se to říkat). Vidím velkou šedou stavbu, hlavní budovu i její malou přístavbu. Blíží směrem k nám je střecha stodoly, v níž bydlím, šedá břidlice na šedých cihlách. Okolo stojí několik dalších staveb z PopCostek: staré stodoly; bílá stavba s plochou střechou, to je určitě sportovní hala, o které se zmiňoval Mac. Pobyt tady nahoře je ve skutečnosti užitečný z toho důvodu, že si můžu domyslet uspořádání celého místa a jeho okolí. I když co se okolí týče, vypadá to, že tady vlastně nic není. Nevidím žádné stavby kolem ani jiné domy. Vpravo teče potok a nalevo vede úzká, červenohnědá cesta. Vidíme, jak po cestě jedou dva taxíky: pravděpodobně další lidé přijíždějící na OSP. Dana asi pozorování Hare Hall začalo nudit, a tak se místo toho záhy pouští do obhlídky jednoho z kamenů. Položí na něj rozevřené dlaně a zavře oči. Všímám si, že má lehce bolestivý výraz.

„Co to děláš?“

„Pokouším se navázat spojení,“ oznámí mi vážně.

„Ach, proboha,“ zasměju se.

„Pssst. Soustředím se. Splývám s kamenem v jedno. Vidím... bitvu. Na kopec míří horda válečníků... Musíme je odrazit! Podej mi šípy! Schovej se!“

„Přestaň. Řekni, co víš — vážně.“

Dan se probere z transu. „Pevnosti na kopcích jsou typické pro střední a pozdní dobu železnou. Tedy zhruba pro léta pět set před naším letopočtem až padesát našeho letopočtu. Mělo by se jednat o opevněná sídla Keltů. Na kopcích Dartmooru se dodnes nachází nejméně dvanáct pevností. Tahle mezi těch dvanáct nejznámějších nepatří. Ve skutečnosti je ve vlastnictví PopCo.“

„To sis přečetl v nějaké knížce, že jo?“

„No jasně.“

„Můžu si ji půjčit?“

„Jistě. Ale jen když mi řekneš, kde jsi byla poslední dva týdny.“

„Ideace, bejby. Přežití.“

„Cože?“

„Vysvětlím ti to později. Mimochodem, kolik je hodin?“

„Nevím.“

„Sakra. Myslela jsem si, že máš hodinky.“

„Ne.“

Na oběd se dohrabeme s rezervou přibližně třiceti vteřin. Je jinde, než jsme si mysleli. Když jsme dorazili do velké haly v hlavní budově, vyhnala nás z ní nějaká ženská s přísným výrazem a břitce nám sdělila, že oběd se podává v „jídelně“. Nezdálo se, že by byla právě vhodná chvíle na dotaz, kde přesně najdeme jídelnu, ale vzpomněla jsem si na raní zvuky z dětské laboratoře a hlavně na vůni jídla, a tak jsem vedla Dana směrem, kterým ukazoval Mac. Prošli jsme kolem rozměrné sportovní haly, domku a malé moderní stavby a nakonec jsme ji našli. Podle všeho se jedná o přestavbu zbytků velké zemědělské budovy, je obrovská a moderní, má obdélníkový půdorys a vnitřek je celý bílý, s odhalenými chromovanými trubkami a vybavením. Měla by vzbuzovat pocit jako ze školní jídelny — určitě to tak bylo myšleno —, ale na to je příliš nablýskaná. Stoly jsou rozmístěné obvyklým způsobem, ale jsou z oranžového plastu, s nepravidelným tvarem od návrhářského studia a s vlisovanými hracími deskami na go. V jednom rohu stojí kukaň pro

dýdžeje. Jednu stěnu zabírá veliká plazmová obrazovka, na níž se právě promítá zpomalený záběr dětí hrajících si s výrobky PopCo. Na opačné straně je pódium se dvěma plastovými stoly, pravděpodobně pro Maca a jemu podobné. A úplně vzadu stojí — panebože — tabule s papírovým blokem. V našem oboru tabuli nikdy neuniknete.

Stojíme s Danem ve frontě a neseme si tácy.

„O co tady jde?“ rozhlíží se Dan kolem sebe. „To jako má být školní oběd?“

„Hm, myslím, že jo. V každém případě je to postavené na konceptu.“

„Ano.“

Používáme s Danem hodně výrazů, které původně používali ostatní a my si z nich dělali srandu. Například Katerina, asistentka Carmen I., zakončovala věty slovem „bejby“. Byla Ruska a právě se nacházela uprostřed stadia nejhlubší zamilovanosti do západního kapitalismu. Když se vrátila z nákupu (alias „výzkumu“), ani jste se nemuseli ptát, co si pořídila, protože za vámi pokaždé přišla do kanceláře, ukázala papírové nákupní tašky a řekla: „Levisky, bejby,“ na tváři hrdý úsměv, jako by byla potulný pes a přinesla si zakrvácené kuře. Výrazy „postavené na konceptu“, „vysoce koncepční“ a „konceptem řízené“ představují kritiku, která v této formě pochází od Richarda Forda, šéfa Carmen II. Jeho úlohou ve společnosti je, aby jednou za čas přijel do Battersea a smetl ze stolu všechny naše nápady. „Vypadá to zajímavě,“ říká pokaždé. „Ale celkově je to moc postavené na konceptu.“ Nikdo zatím nepřišel na to, co tím myslí ani proč by na tom mělo být něco špatného. Nejsou hračky pro děti vždycky postavené na nějakém konceptu? I když se občas vídám s Danem mimo práci, od toho incidentu s kabelovkou jsme spolu skoro nikde nebyli. Výsledkem je, že naše přátelství je čistě pracovní, plné odkazů na firemní humor a vtipy z kanceláře. V práci jsme pravděpodobně téměř „nejlepší přátelé“, ale mimo ni jsme jen o málo víc než dva cizí lidé.

Jsem na radě.

„Vegetariánské, nebo s masem?“ ptá se mě nečekaně kučařka.

Dan do mě dloubne. „Dej si vegetariánské,“ špitne. „Veg, veg, veg.“

„Au! Pardon. Vegetariánské.“

Paní si povzdychne a podává mi talíř se sendviči a salátem zabaleným ve fólii. „Další,“ řekne a Danovi dá to samé. Vidím, že nevegetariáni dostali nějakou zlovolně vyhlížející dušenou směs.

„Jak jsi to věděl?“ ptám se Dana. „O tom bezmasém jídle?“

„Od jedné bývalé. Historky z internátu.“

Přesně tohle je problém s Danem a s tím jeho „jsem pologay“. Samé bývalé přítelkyně, ale žádní bývalí. Je to zvláštní.

Protože jsme přišli skoro poslední, stojíme prakticky na konci fronty. Za námi jsou ještě dva další opozdilci, ale ani jednoho z nich jsem nikdy neviděla. Zatímco nás nějaká paní v modré kombinéze a se sluchátky na uších vede k volnému stolu, pokouším se přijít na to, odkud by mohli být. Dívka má dlouhé plavé vlasy a krátké hnědé šaty, v uších náušnice z tmavohnědého peří. On má na sobě černé oblečení z bavlny nebo možná z konopí: bojové kalhoty a triko s krátkým rukávem. Že by byl z Berkshiru? V horní kapse má tři propisky, jednu zelenou, jednu červenou a jednu modrou, a na nose brýle s černými obroučkami. Než se posadíme, naše pohledy se zhruba na vteřinu setkají. Asi jeho výraz špatně pochopím a myslím si, že se mi chystá něco říct, takže na něj upřu povzbudivý pohled a usměju se. On se ale místo toho podívá jinam a něco řekne té plavovlasé holce. Spojení, pokud někdy nějaké bylo, je přerušeno.

Ještě ani pořádně nesedíme, když začne hrát hudba.

„Ježíšikriste. Prosím, ne,“ úpí Dan.

Ozve se divná, veselá melodie, kterou jsem ještě nikdy neslyšela. Nebo že by mi byla lehce povědomá? Myslím, že ne. „Co je to?“ ptám se Dana.

„Ty nevíš? A jo, ty a ta tvoje televize. Máš štěstí.“

„Já a ta moje televize“ znamená, že jsem celé dospívání neměla televizi, a i když ji teď mám, tak na ní jenom sleduju video nebo hraju videohry. Předpokládám, že to hraje nějaká televizní melodie. Podívám se směrem ke kukani pro dýdžeje a hned je mi zdroj hudby jasný. Dlouhnu do Dana, ale on už to vidí taky.

„Panebože. To je Georges. To jsem si mohl myslet.“

Georges Celéri je kreativní ředitel PopCo. Je jako firemní vichřice, nebo spíš možná domácí duch. Je to šprýmař, chlapík, který má *opravdu* raději hračky než obchod; stojí za vším, co firma dělá ekologicky. Známe ho jako autora týdenních e-mailů pro celou společnost, které často obsahují obrovské JPEG přílohy nebo nevhodné vtipy. Je to taky ředitel, u něž existuje nejvyšší pravděpodobnost, že se zjeví na pracovišti, jen aby se „mrknul, na čem zrovna všichni makáte“, a pak celý tým pozve na večeři a do strip-týzového klubu. Buď je Francouz, který vyrostl v Japonsku, nebo Japonec, který vyrostl ve Francii. Už si to nepamatuju. Vypadá trochu japonsky, je mu něco mezi třiceti a čtyřiceti a je skvěle ostříhaný. Stejně jako Mac má přízvuk, který zůstal trčet někde uprostřed Atlantiku.

„Čas na školní oběd!“ křičí Georges do mikrofону. Vidím Maca, jak stojí vedle něj se skleničkou vína v ruce a směje se. „Takže, všichni... Rád bych vás přivítal na Otevřeném světovém podniku PopCo. U oběda moc nepijte, protože toho pro vás máme na odpoledne spoustu připraveného. Ano — prezentaci pana generálního a potom budou následovat hry! Prosím vás, ve čtyři se sejdeme na hřišti, takže se oblečte do sportovního. Tématem této konference — pardon — tohoto *podniku* je být více jako děti. Zapomeňte na to, že jsme v práci. Jsme PopCo! Tohle je zábava!“

Mac si bere od Georgeše mikrofón. „Ano, vítejte. Dobrou chuť,“ a to je vše, co řeknou, načež si oba sednou zpět ke stolu na vyvýšeném pódiu s ostatními řediteli, osobními asistenty a nekreativci. Pár lidí zatleská. Nějaký patolízal se sluchátky se ujme hudby, a když skončí ta podivná skočná

melodie, pouští o něco tišeji novou popovou desku. Všimla jsem si, že na našem stole stojí dvě láhve vína; jedna červeného, druhá bílého. Dan už nám stačil nalít do skleniček červené, takže si ji okamžitě беру a skoro celou ji vypiju.

„Tohle jsem potřebovala.“ Už teď to tu nesnáším. Chlapík v černém se po nás zlostně kouká, pravděpodobně proto, že jsme si uzurpovali červené víno. Nalévá skleničku bílého sobě i své společnici a lehce přitom krčí nos.

Po zbytek oběda a zatímco Dan dojídá kůrky z mého sendviče, vyprávím o svém posledním „ideačním dobrodružství“: jak jsem poslední dva týdny strávila doma, bosá, a četla si o přežití kvůli své nové sadě. Nepouštím se do přílišných detailů, protože šlo o příjemnou a svým způsobem soukromou činnost. Neřeknu mu ani, že jsem dnes ráno potkala Maca. Asi by kvůli tomu začal vyšilovat, a na to teď opravdu nemám náladu.

Ideace je divný proces. Existuje pochopitelně mnoho způsobů, jak vytvářet nápady. Obyčejní lidé, kteří uvažují o normálních věcech, jako jakou barvou si vymalují obývací nebo jaké květiny budou mít na svatbě, si možná řeknou, že se jednoduše posadí a počkají na inspiraci nebo sáhnou po běžně dostupných podnětech v časopisech a výkladních skříních, a tak inspiraci probudí k životu. Ale když pracujete pro průmysl, kde se nápady vyrábějí, máte k dispozici nesmírné množství technik ideace. Ty pak používáte nejen v práci, ale také v běžných životních situacích. Víte, jaké výsledky můžete čekat od brainstormingu, matic, myšlenkových map a tak dále, a když se vám zachce hledat nějaký podnětný materiál, spíš se spolehnete na sledování trendů nebo se vydáte na nějaké neobvyklé místo, kde budete pátrat po novinkách, protože tak se to dělá. Loni dvě ženské v Battersea pořádaly po pracovní době semináře pro nezadané, kde s pomocí tabule, matic a myšlenkových map vymýšlely, jak najít dokonalého chlapa. Bylo to trochu nechutné. S Danem jsme jim říkali *Píchačky*, což tehdy bylo vtipné.

Je několik způsobů, jak být v ideaci dobrý. První je, že se s tímto nadáním narodíte. Jestliže jste se s tímto nadáním narodili, tak budete právě ten typ člověka, který se v každé situaci zeptá: „A co kdyby...?“ Budete ten, jehož nápad na řešení problému bude nejskandálnější ze všech, a zjistíte, celkem neočekávaně, že vám vaše nápady procházejí. Možná si budete myslet, že máte štěstí nebo dokonce kouzelnické nadání, ale ve skutečnosti jste jen rozený ideátor. Druhý způsob, jak být dobrý v ideaci, je trávit hodně času čtením knih, které sepsali kreativější guruové a experti v oboru, nebo chodit na semináře a dílny zaměřené výhradně na ideaci nebo, což je častější, na ideaci a teambuilding. Zaměstnancům PopCo se podobných knih povaluje doma a po kancelářích spousta, mezi ty poslední patří *Pustte z řetězu myšlenkovou nákazu*, *Jak vyrobit věčné super: marketérův průvodce po dětském srdci* a *Funky Business*. Hodně firem dnes používá ideační techniky a často si najímají odborníky, kteří jim mají pomoci stmelit zaměstnance, vyřešit obchodní problémy nebo vymyslet design nového produktu. Vládnuť tady tabule s papírovým blokem, fixa, hádanky na laterální myšlení a samozřejmě taky hra Létaující balon.

Jestli jste Létaující balon ještě nikdy nehráli, tak jste ji hráli stokrát méně než já. V principu jde o to, že skupina lidí — váš tým — letí horkovzdušným balonem, který je ovšem pokazený, a pokud z něho někoho nevyhodíte, spadnete. Létaující balon je tedy debatní hra o tom, kdo zůstane a kdo bude muset jít. Účelem tohoto nuceného (sebe)vražedného rituálu má být větší „semknutost“ vašeho týmu. Méně nepříjemná verze této hry vypadá tak, že si účastníci představují, že jsou slavné osobnosti, celebrity nebo politici a podobně, takže když prosíte o život, děláte to s odstupem, ale i přesto se jedná o nehezkou zkušenost. Obzvláště divná je tahle hra při teambuildingu, protože několik lidí ze skupiny musí (obrazně) zemřít proto, aby celý tým vzkvétal. Slyšela jsem i o tom, že se Létaující balon hrál ve firmách, které se chystaly propouštět. Některé firmy hru zjevně používají se záměrem přesvědčit lidi, že propouštění

je opodstatněné. A taky — ale může to být jenom mýtus — v londýnském City byla nedávno mezi pracovníky z lidských zdrojů móda, kdy sledovali hru Létající balon přes jednosměrná zrcadla a podle výsledků se rozhodovali, koho propustit.

Tohle ovšem není ten nejděsivější způsob používání jednosměrných zrcadel, o kterém jsem slyšela. Za ten mohlo PopCo. Šlo o šestileté holčičky a novou řadu kosmetiky pro děti, testovanou v ohniskové skupině. Pokud vím, tak nikoho kromě mě nepobouřila myšlenka, že různí řídicí pracovníci a marketéři sledují z bezprostřední blízkosti, jak malé holčičky používají zrcadlo, když se pokoušejí malovat rtěnkou a očními stíny, které u nás shodou okolností nebyly uvedeny na trh, ale v USA se prodávají docela dobře. Možná byli pobouřeni i ostatní, ale neřekli nic. A přiznejme si, ani já jsem nic neřekla. Nevěděla bych co.

Korporace v hračkářském, oděvním a hudebním průmyslu a v rychlém občerstvení jsou známé tím, že využívají nejmodernější techniky, aby měly nápady a přicházely na nové. V mnoha korporacích fungují různé „ideové laboratoře“ a „think tanky“. McDonald's má nedaleko Chicaga takzvané Jádrové inovační centrum, kde probíhají pokusy s rozmanitými typy uspořádání front, podávání jídla, vaření a tak dále. V Levi's zase používají vyhledávače trendů a lidi tu tráví hodně času v takzvaných „infokoutcích“, což jsou jakési brainstormingové seance. Pokud se vám v některém z těchto průmyslových odvětví podaří přijít s dobrým nápadem, může to znamenat zisk třeba miliardy dolarů, šťastné akcionáře, světovou proslulost značky a úspěch. A proto existuje množství firem, které nápady prodávají.

Ale v PopCo je nekupujeme. Nedávno se prosadilo, že ideace bude probíhat uvnitř firmy a do jisté míry bude intuitivní. Máme za úkol jít s dobou a nevyužívat k tomu žádné externí agentury prodávající nápady. Je to součást Georgesovy zdoluhavé a užvaněné filozofie kreativity. Proto jsem dostala dva týdny placené dovolené. Prováděla jsem

výzkum, sama, a teď mám pocit, že mě pobyt v práci asi zabije. Zapomněla jsem, jak moc se musíte soustředit na to, že jste v práci, a reagovat na ostatní. A taky jsem si nevzala teplákovku. Asi mě ten e-mail odeslaný „všem oddělením“ minul.

Ukazuje se, že skoro nikdo si nepřivezl žádné sportovní oblečení, ono totiž momentálně není vůbec v módě, a všichni, kdo mají tenhle podnik na starosti, zjevně zapomněli poslat e-mail s informací, že bychom je mohli potřebovat. Jedna holka z Islandu tvrdí, že má dvě teplákovky, ale i s její nabídkou na zapůjčení jedné z nich nás tu stále zbývá dalších přibližně sto devadesát osm bez ničeho. Nevím, co by udělali v jiných firmách, ale když jdeme směrem k velké hale, abychom si poslechli Macovu řeč, vzduchem se nese, že „někdo“ (ředitelství PopCo? jejich patolízalové?) objedná dvě stě teplákových souprav, které dorazí včas na program ve čtyři hodiny odpoledne.

Velká hala je vzadu za hlavní budovou: rozlehlý prostor s vysokým stropem, původní stavba podle mého netrénovaného zraku pochází asi ze středověku. K Danovi, s nímž jdu, vyšlu pohled, který zpočátku znamená něco jako *Tý jo, to je paráda*, ale potom se změní spíše na *Nezkoušej se „spojit“ se zdmi, jinak budu dělat, že tě nezmám*. Nejsem si jistá, kolik z toho se mi může podařit očima sdělit, a Dan se na mě jenom usmívá. Na zdi ale nesahá.

Uprostřed haly stojí několik řad dřevěných židlí, další místa k sezení jsou k dispozici nahoře na ochozu — „Bohové!“ zašeptá Dan, jakmile je spatří, a táhne mě nahoru — a po obou stranách, kde se postupně zvedají směrem k několika velkým vitrážovým oknům. V přední části haly stojí malé pódium ze světlého dřeva. Trochu připomíná něco, co by si v sobotu odpoledne mohl na zahradě postavit

zaneprázdňený pár pracující v kanceláři, inspirovaný reklamou v obchodech pro kutily a pořady o přestavbách.

Jsem schopná si tuto spojnici představit i přesto, že jsem nikdy žádný pořad o přestavbách neviděla. Je to legrační; stejně jako se Dan pokouší spojit s neživými předměty (i když je to v legraci — aspoň si myslím, že to má být vtip, začal se tak chovat celkem nedávno), já mám schopnost doslova nasávat detaily masové popkultury ze vzduchu. Musí to být ze vzduchu. Koneckonců mizerné televizní pořady se celou dobu šíří vzduchem; částice klouzající po vlnách světla prolétávajících kolem. Člověk docela vystřízliví z pomýšlení, že když se procházíte — chodíte po nákupech nebo si odskočíte do parku nakrmit kačenky —, tak všechny tyhle neviditelné věci poletují ve vzduchu kolem vás. Televizní vysílání, rádiové vlny, signály mobilních telefonů, globální navigační systémy, útržky reklam. Části reklam se vám pravděpodobně zachytily v pupíku spolu s tím růžovým chuchvalcem a třeba je tam i rozhlasová hra, kterou nikdy neuslyšíte. V tom možná tkví příčina, proč znám spoustu prvků dvou nejpopulárnějších večerních telenovel ve Spojeném království a taky všechno ostatní. Nemůžete před tím utéct — alespoň já ne —, ať se snažíte sebevíc.

Ale proto v PopCo nejsem. Než jsem dostala tuhle práci, tak jsem se médii, značkami ani hračkami příliš nezabývala. Přibližně před třemi lety se někdo v PopCo (Mac? Georges?) rozhodl, že by se společnost měla vydat na lov „nových druhů kreativců“. V té době jsem sestavovala křížovky pro jedny nedělní noviny. Několik let jsem si v křížovkářském světě vypracovávala postavení, měla jsem svou šifru a určitý styl, který pravidelní luštitelé dokázali identifikovat. Občas jsem dostala od nějakého „fanouška“ dopis, ale nijak skvělá práce to nebyla. Do redakce novin jsem nechodila, se svým editorem jsem mluvila jenom přes telefon a měla jsem velmi malý plat. Většinu času jsem trávila v pyžamu nebo, když jsem musela jít ven, ve starých džínách. A když už jsem šla ven, obvykle jsem vyrazila do londýnské zoo s kamarádkou Rachel, která tam pracuje. Někdy, když jsem

na tom byla zle s penězi nebo když jsem se cítila sama, jsem přemýšlela o tom, že bych v zoo požádala o práci. Jindy mě zase napadlo, že bych mohla napsat knihu. Ale většinou jsem sestavovala křížovky a pracovala na dědečkově velkém projektu. To zabíralo veškerou mou pozornost.

Křížovky sestavují většinou lidé typu farář v důchodu ze Surrey nebo postarší armádní zaměstnanec. Svým věkem a pohlavím jsem byla výjimečná, a proto jsem se jednou objevila v podnikatelské příloze některých novin ve sloupku „Moje práce“. Rachel tam byla přede mnou a doporučila mě novináři. Nedlouho po vydání článku mi přišel dopis z PopCo. Psali, že chtějí lidi s nápady; lidi, kteří mají nápady a „nekonvenčními“ způsoby přicházejí na nové. Neměla bych zájem se zastavit na neformální pohovor? Tehdy jsem ještě nevěděla, o jaké pozici pro mě uvažují. Mohla bych vytvářet hádanky do videoher? Snad jsem pomýšlela také na vývoj deskových her nebo skládaček. Vlastně možná chtěli, abych dělala tohle. Nevyjadřovali se moc jasně. Během těch dvou neformálních pohovorů, na které jsem šla, mluvili víc o tom, jakým způsobem vznikají nápady, než o mých zkušenostech se sestavováním křížovek, což bylo velmi matoucí. Pamatuji si, že toho léta hodně přšelo. Dědeček byl v nemocnici a auto bylo v háji. Jezdila jsem všude autobusem a četla si knížky o válce. Během obou cest do kanceláří v Battersea jsem přejala správnou zastávku.

Nakonec mi v PopCo nabídli práci s poměrně velkým platem, a tím i příležitost přesunout se do budovy a pracovat tam s jinými lidmi. V té době jsem potřebovala obojí. Zadání znělo celkem nenáročně. „Něco navrhňte. Přineste nápady. Žádný tlak.“ Mé první nápady byly pochopitelně poměrně slabé — při zpětném pohledu k popukání —, ale pod tlakem jsem vážně nebyla. Dovolili mi splynout s „týmem“ a pozorovat ostatní, co a jak dělají, a poučit se z vlastních chyb. Nakonec jsem došla k závěru, že bych měla pracovat s něčím, co už znám; to samé se vždycky radí spisovatelům. Zнала jsem tajné šifry, a proto jsem představila návrh sady Koumák. Samozřejmě, ne že bych jen tak

„představila návrh“. V Battersea vždycky všichni přicházejí na nové způsoby, jak své nápady prezentovat ostatním členům týmu. Vyrobila jsem upoutávky; zašifrované. Z mého nápadu se okamžitě stal hit.

Během doby, kdy jsem pracovala na své první sadě, zemřel můj dědeček, který mě naučil všechno, co jsem o křížovkách, kryptografii a kryptoanalýze věděla. Čekala jsem to, ale nedokázala jsem se s tím vyrovnat. Kromě jiného mi po něm zůstal nedokončený projekt a přívěsek, v němž byl vyrytý zvláštní kód, který jsem se měla pokusit rozluštit. Velice nerada na tu dobu vzpomínám, a když si v duchu dědečka představím, jak sedí v nepřírozené poloze na starém hnědém koberci a mžourá očima, aby přečetl písmeno na kostce scrabblu, nebo táhne věži na šachovnici, ještě teď se mi chce plakat.

Mac stojí na pódiu pokrytém palubovkami a komentuje prodeje za loňský rok zobrazené na plazmové obrazovce. Občas se lidé začnou smát nebo tleskají; někdy celé skupinky, pravděpodobně ty, co mají na starost značku, která je právě na obrazovce. Mé značky v Macově prezentaci nebudou, protože se ani jedna nezačala prodávat už v loňském roce, takže si můžu oddychnout. Snažím se v publiku najít někoho známého. Někde vpředu jsem zahlédla Carmen a samozřejmě taky Chi-Chi. Chi-Chi je takový zlý duch a má na starosti hlavní zrcadloovou značku PopCo, K. Zrcadlové značky jsou na první pohled matoucí, jdou jakoby proti značkám — k čemu vlastně je velká mezinárodní značka jako PopCo, když na všechno nenalepíte její logo? Logo přece zaručuje, že se ta která hračka bude prodávat?! Tak je to většinou, kromě případů, kdy prodáváte zákazníkům, které v poslední době označujeme jako lidi *Bez loga*. Děti lidí vyznávajících myšlenku *Bez loga*, které jedna marketingová studie označuje jako „okrajové“, mají taky peníze a chtějí je utrácet za malé, nezávislé značky.

K je kompletně na webu a má pod sebou několik značek, z nichž nejpopulárnější představuje osiřelá vesmírná holka

jménem Hvězdička a postapokalyptický králíček jménem Uršula. Celé to připomíná milé japonské komiksy, ale bez prvků spojených s malými dětmi nebo zábavními parky. Je to Hello Kitty mířící bezprostředně na ironické, rádoby od-cizené publikum středoškoláků. Každá postavička je sama o sobě nezávislou značkou a děti z celého světa si můžou koupit řadu produktů spojených s každou z nich, jako jsou trička, peněženky, odznaky, mikiny, skateboardy, batohy, zubní kartáčky, šátky, sponky do vlasů, připínáčky a další věci. Nejoblíbenější je postava Hvězdičky. Její motto zní: „Nikdo v celém vesmíru tě nemá rád.“ Hlavní myšlenka K spočívá v tom, že když lidé navštíví její webové stránky, mají pocit, že našli něco, co není spojeno s korporacemi, něco malého, báječného a exkluzivního. K o sobě prohlašuje, že sídlí v malé garáži v Tokiu, a jde to dokonce tak daleko, že úvodní obrazovka je v japonštině a je na ní malé tlačítko pro anglickou verzi. Z nějakého důvodu to funguje a děti si myslí, že našly něco autentického. Dan vypracoval původní grafiku celé stránky, ale už s Chi-Chi nedělá. Při spolupráci měli nějaké konflikty.

Mac teď ukazuje animace a dokončuje tuto část prezentace. Na obrazovce se rozzáří obrázky značek pro menší děti: Doktor Dan, Lucy, Čmeláci rodinka, Podmořská říše námořníka Sama, Bú Bú and Li Li, Drolíkovi, Žmolkovi, Pekárna kudrnatých koláčků, Kačer mrzout, Lejzr blejzr, Létající víska, Žvýkačkový strom, Kamarádi z farmy, velký hit loňských Vánoc Kouzelná vílí křídla a sada Hůlka tajných přání. Většina dalších značek pro malé děti buďto navazuje na televizní pořady nebo filmy, nebo je to reklama na rychlé občerstvení. Ze slova navazovat by se mohlo zdát, že televizní pořad se objevil dřív než hračka, ale většinou to tak není. V dnešní době vzniká obojí současně. Je to docela bizarní.

Z nějakého důvodu si vzpomenu na polévku miso a na jednu na ni mám hroznou chuť. Způsobuje to nedostatek adrenalinu. Během Macovy inspirační řeči přemýšlím, jak bych se dnes mohla dostat k polévce miso. Z nejbližšího