



SILICON VALLEY

TÍSNIVÉ ÚDOLÍ

ANNA WIENER

SILICON VALLEY

TÍSNIVÉ ÚDOLÍ

Copyright © 2020 by Anna Wiener

Všechna práva vyhrazena.

*Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Linda Hroníková, 2020

Cover © Rodrigo Corral, 2020

© DOBROVSKÝ s.r.o., 2020

ISBN 978-80-277-0521-4 (pdf)

SILICON VALLEY

TÍSNIVÉ ÚDOLÍ

ANNA WIENER



PANGEA

Tato kniha jsou memoáry. Zachycují autorčiny současné vzpomínky na zážitky z doby minulé. V některých případech byly události zestručněny a rozhovory upraveny. Jména a charakteristiky některých osob popsaných v této knize byly změněny.

MOTIVACE

Záleží na tom, koho se zeptáte. Rok 2012 byl buď vrcholem, okamžikem obratu, nebo začátkem konce startupové scény v Silicon Valley – tím, co cynikové nazývali bublinou, optimisté budoucností a mí budoucí kolegové, opojení potenciálem nemajícím ve světové historii obdoby, ekosystémem. Sociální síť, o které všichni říkají, že ji nenávidí, ale nikdo se na ni nedokáže přestat přihlašovat, má podle veřejných informací hodnotu několika stovek miliard dolarů. Když její neustále usměvavý zakladatel na dálku prostřednictvím videochatu zazvonil na slavný burzovní otevírací zvonek, byl to současně umíráček pro cenově dostupné bydlení v San Francisku. Dvě stě milionů lidí se zaregistrovalo na mikrobloginovací platformě a díky ní získali pocit, že jsou blíže celebritám a dalším cizím lidem, kterých by se ve skutečném životě stranili. Umělá inteligence a virtuální realita přišla opět do módy. Samořídící automobily začaly být považovány za nevyhnutelné. Všechno se přesunulo do mobilu. Všechno se ukládalo v cloudu – což nebylo nic jiného než anonymní datová centra kdesi ve středním Texasu, Corku či Bavorsku. Nikdo to moc neřešil, ale každý tomu důvěřoval.

Byl to rok nového optimismu. Optimismu bez překážek, bez hranic, bez špatných nápadů. Optimismu kapitálu,

moci a příležitosti. Vždy když peníze změnily majitele, byli je podnikaví technologičtí specialisté a nositelé titulu MBA připraveni následovat. Slovo „rozvrat“ se skloňovalo čím dál častěji a neexistovala žádná oblast lidské činnosti, která by byla proti němu imunní: partitury, půjčovny smokingů, domácí kuchyně, koupě domu, plánování svatby, bankovníctví, holení, úvěrové limity, chemické čištění, pravidelná sexuální abstinence. Webová stránka, jež umožnila lidem pronajímat své příjezdové cesty k domu a další nevyužitá parkovací místa, získala od elitních firem ze Sand Hill Road na západě San Franciska čtyři miliony dolarů. Webová stránka, jež se rozhodla dobýt trh s chovatelskými potřebami – aplikací na hlídání domácích mazlíčků a společné venčení psů, která rozvrátila sousedské vztahy dvanáctiletých –, získala padesát milionů dolarů. Aplikace pro vyhledávání slev umožnila nespočetnému množství znučených a zvědavých obyvatel měst platit za služby, o kterých ani netušili, že je potřebují, takže si lidé po nějakou dobu píchali toxiny na vyhlazení vrásek, chodili na lekce cvičení na visuté hrazdě nebo si zesvětlovali barvu kůže kolem konečníku. A to všechno jen proto, že to mohli dělat se slevou.

Byl to úsvit éry jednorožců: startupů, jejichž hodnota byla investory oceňována na více než jednu miliardu dolarů. Jistý významný rizikový kapitalista ve svém komentáři na stránkách novin zaměřených na mezinárodní byznys prohlásil, že software pojídá celý svět. Tento výrok byl následně citován v bezpočtu prezentací pro investory, tiskových zpráv a dalších publikací, jako kdyby se jednalo o důkaz něčeho – jako kdyby to nebyla pouze nemotorná a nepoetická metafora, ale skutečný fakt.

Mimo oblast Silicon Valley se zdálo, že panuje všeobecná nechuť brát něco z toho příliš vážně. Převládala pocit, že to nakonec – stejně jako předchozí bubliny – splaskne a pomine. Mezitím se ovšem tento obor podnikání rozšířil mimo úzký kroužek futuristů a hardwarových nadšenců a pevně se usadil ve své nové roli coby nezbytná součást každodenního života.

Rozhodně to ale nebylo tak, že bych o tomhle všem věděla nebo tomu věnovala alespoň trochu pozornosti. Ve svém telefonu jsem dokonce neměla ani jedinou aplikaci. Oslavila jsem právě pětadvacáté narozeniny a bydlela na okraji Brooklynu se spolubydlící, kterou jsem sotva znala, v bytě naplněném množstvím nábytku z druhé ruky, který byl už téměř historický. Žila jsem prchavý, ale spokojený život: byla jsem asistentkou v malé literární agentuře na Manhattanu a měla několik milovaných přátel, na nichž jsem testovala svou sociální úzkost, zejména tak, že jsem se jim vyhýbala.

Začínalo se ale zdát, že změna je na dohled. Kola osudu se začala roztáčet. Každý den jsem přemýšlela, že si podám přihlášku na postgraduál. Moje práce běžela v zatíženém rytmu. Nebyl tu žádný prostor k růstu a voyeurské vzrušení z vyřizování telefonů někoho jiného mi přestávalo po třech letech stačit. Už jsem se nechtěla bavit nad nevyžádanými dopisy a rukopisy, pokračovat v zakládání autorských smluv nebo licenčních výkazů na místa, kam nepatřily, jako třeba do zásuvky mého pracovního stolu. Moje práce na volné noze, což byly korektury a všelijaké redakční práce na rukopisech, také ubyla na objemu, protože jsem se nedávno rozešla s editorem, jenž mi tuto práci zadával. Náš vztah mi sice přinášel stres, ale také

mě docela pohlcoval. Tento editor, který byl po několik let mým nadřízeným, sice mluvil o ženění, ale nehodlal mi přestat zahýbat. Jeho nevěru jsem odhalila, když si na víkend půjčil můj notebook a vrátil mi ho, aniž by se odhlásil ze svých účtů. Tam jsem narazila na řadu romantických zpráv vyměňovaných se smyslnou folkovou zpěvačkou přes sociální síť, kterou všichni nenáviděli. Onen rok jsem ji já nenáviděla ještě víc.

O Silicon Valley jsem se nijak nezajímala a byla jsem tak spokojená. Ne, že bych snad patřila mezi luddity¹ – označit něco myší a kliknout jsem uměla dřív, než jsem se naučila číst –, jen jsem prostě nečetla obchodní rubriky. Stejně jako každý, kdo pracoval v kanceláři, jsem i já trávila většinu svého bdělého času den co den civěním do počítače, psaním a přepínáním mezi záložkami. Webový prohlížeč, nekonečný zdroj digitálního rozptýlení, běžel skryt pod mou prací. Doma jsem marnila čas prohlížením fotek a zbloudilými vzpomínkami na lidi, na které jsem už dávno měla zapomenout, a posíláním si nekonečných a rozvláčných e-mailů s přáteli, kde jsme si vyměňovali neobdobné názory na odborná témata a rady ohledně vztahů. Pročítala jsem online archivy literárních magazínů, které už fyzicky neexistovaly, prohlížela si digitální výlohy s obléčením, jež jsem si nemohla dovolit koupit, a vytvářela a zase následně rušila soukromé ambiciózní blogy s názvy jako *A Meaningful Life* (Smysluplný život) ve falešné naději, že mě popostrčí blíž k tomu, abych takový život také sama vedla. Tehdy mě ani ve snu nenapadlo, že bych se později

.....

1 Luddismus bylo hnutí řemeslníků a dělníků začátku 19. století, jehož cílem bylo zničit stroje a znemožnit jejich zavádění v továrnách; luddité vinili stroje z toho, že je okrádají o práci, pozn. překl.

mohla stát jedním z lidí pracujících na druhé straně internetu: jednoduše proto, že jsem vůbec nepřemýšlela o tom, že na druhé straně vůbec nějací lidé jsou.

Způsob, jakým žilo mnoho mých vrstevníků ve věku kolem dvaceti let v severním Brooklynu v době, kdy se továrna na ručně dělanou čokoládu považovala za místní pamětihodnost a lidé vážně hovořili o městských usedlostech, ovlivnil i můj život. Fotografovala jsem starým středoformátovým fotoaparátem, který patřil mému dědečkovi. Vyvolané fotografie jsem vždy skenovala do svého skomírajícího notebooku, jehož větrák začal hlasitě vrčet pokaždé, když jsem fotky nahrávala na blog. Sedávala jsem na rozbitých zesilovačích a chladných radiátorech v prostorech určených pro cvičení hudebních kabel v newyorské čtvrti Bushwick, listovala si starými výtisky prestižních časopisů a sledovala rozmanité hloučky lidí, jak šlukují ručně ubalené cigarety. Také jsem ohmatávala jejich paličky na bubny či kytary, na něž hráli technikou slide, a pozorně poslouchala jejich hudební improvizace, abych jim byla připravena poskytnout zpětnou vazbu, až mě o to požádají – k čemuž, celkem předvídatelně, nikdy nedošlo. Chodila jsem na rande s muži, kteří vyráběli knížečky zvané chapbook nebo přírodní dřevěný nábytek. Jeden se označoval za experimentálního pekaře. Můj seznam úkolů vždy obsahoval všelijaké staromódní úkony, jako byl třeba nákup nové jehly ke gramofonu, který jsem zřídka kdy používala, nebo nákup baterie do hodinek, které jsem zapomínala nosit. Odmítla jsem si koupit mikrovlnnou troubu.

Pokud jsem považovala technologický průmysl za nějak důležitý pro můj vlastní život, pak jenom kvůli kolujícím obavám, jež se týkaly mého profesního světa. Jistý internetový gigantický obchod, který začal někdy v devadesátých

letech prodávat knihy na internetu – ovšem nikoli proto, že by jeho zakladatel miloval literaturu, ale protože měl rád spotřebitele a byl doslova posedlý efektivností –, výrazně rozšířil svůj sortiment a stal se centrem výhodných digitálních nákupů v oblasti domácích spotřebičů, elektroniky, potravin, konfekční módy, hraček pro děti, nožířství či různého nepříliš potřebného zboží vyráběného v Číně. Jakmile tento internetový gigantický obchod obsadil i poslední zbytky maloobchodního trhu, vrátil se ke svým kořenům a zdálo se, že začíná experimentovat s různými způsoby, jak zničit vydavatelskou sféru. Zašel dokonce tak daleko, že začal vydávat své vlastní knihy, kterými moji přátelé z literární oblasti opovrhovali a s despektem je označovali za laciné a nestydaté. Ignorovali jsme skutečnost, že máme mnoho důvodů, proč být tomuto webu vděční, protože samotný vydavatelský průmysl držely nad vodou hlavně bestsellery o sadomasochismu a upírech, kteří souložili, a díky tomuto internetovému gigantickému obchodu vznikla platforma, jež umožňovala vydávat a prodávat vlastní elektronické knihy. Během několika následujících let se jeho zakladatel, jižan z Albuquerque, stal nejbohatším člověkem na světě a prošel i výraznou osobnostní proměnou. V té době jsme se o něj nijak moc nestarali. Jediná věc, která nás zajímala, byl fakt, že daný web se na celkových knižních prodejkách podílí celou polovinou, což znamenalo, že měl kontrolu i nad klíčovými aspekty tohoto oboru: tvorbou cen a distribucí. Držel nás pod krkem.

Nevěděla jsem, že tento internetový gigantický obchod uhranul technologický průmysl svou průlomovou firemní kulturou řízenou daty nebo doporučujícími nákupními algoritmy, které nabízely sáčky do vysavačů a plenky vedle

románů o nefungujících rodinách a které byly považovány za vynikající, obdivuhodné a stojící na špici aplikovaného strojového učení. Nevěděla jsem, že tento internetový gigantický obchod rovněž provozuje sesterskou lukrativní obchodní činnost spočívající v prodeji cloud computin-
gových služeb (poskytování výpočetního výkonu rozleh-
lé mezinárodní sítě serverových farem), jež poskytovaly
back-endovou infrastrukturu dalším firemním webům
a aplikacím. Nevěděla jsem, že je téměř nemožné použít
internet, aniž bychom přispěli k obohacení tohoto inter-
netového gigantického obchodu nebo jeho zakladatele.
Věděla jsem pouze to, že se očekává, jak budu oba nenávi-
dět, což jsem dělala, a hlasitě, při každé příležitosti a vždy
se spravedlivým rozhořčením.

Celý technologický průmysl byl v zásadě vzdálenou
a abstraktní obavou. Tehdy na podzim se vydavatelský
průmysl vzpamatoval ze sloučení dvou největších vy-
davatelských společností, které dohromady zaměstnávaly
asi deset tisíc lidí a jejichž společná hodnota se posunula
někam ke dvěma miliardám dolarů. Dvoutmiliardová spo-
lečnost – taková moc a tolik peněz byly pro mě nepředsta-
vitelné. Jestli nás může něco ochránit před internetovým
gigantickým obchodem, myslela jsem si, pak je to prá-
vě takováto velká firma. Neznala jsem tehdy jednorožce
o dvanácti zaměstnancích.

Později, když jsem se usadila ve svém novém životě
v San Francisku, jsem zjistila, že ten rok, který jsem já
strávila popíjením v potápěčských barech s přáteli z vy-
davatelské sféry, zatímco jsme společně naříkali nad naší
neružovou budoucností, byl pro mnoho mých nových přá-
tel, spolupracovníků a idolů současně rokem, kdy rychle
a tiše vydělali své první miliony. Zatímco někteří z těchto

lidí ve věku kolem pětadvaceti let zakládali své firmy nebo si dopřávali finančně zajištěné dvouleté volno, já seděla před kanceláří svého šéfa u úzkého stolu, sledovala výdaje agentury a pokoušela se stanovit svoji hodnotu prostřednictvím svého ročního platu (který se minulou zimu zvýšil z devětadvaceti tisíc dolarů na jedenatřicet tisíc) coby srovnávacího údaje. Jaká tedy byla moje hodnota? Pětkrát vyšší než cena nové pohovky u nás v kanceláři nebo také hodnota dvaceti objednávek papírnického zboží zhotoveného na zakázku. Zatímco moji budoucí kolegové si tehdy najímali finanční poradce a jezdili meditovat do ústraní na Bali, aby našli další možnosti seberealizace, já jsem vysávala šváby ze zdí svého pronajatého bytu, kouřila trávu, jezdila na kole na koncerty ve skladištích podél East River a snažila se zaplašit silný pocit strachu.

Byl to rok příslibů, hojnosti, optimismu, zrychlení a naděje – v úplně jiném městě, v úplně jiném odvětví, v životě někoho naprosto jiného.

Jednou odpoledne jsem v mírné kocovině pojídala povadlý salát v literární agentuře a četla článek o startupu, který sehnal tři miliony dolarů, aby rozpoutal revoluci ve vydávání knih. Příběh doprovázela fotka tří spoluzakladatelů, mužů, již se na idylickém pozadí zeširoka usmívali – jako spolužáci pózující při promoci. Všichni tři na sobě měli košili s knoflíčky v límci a vypadali, jako by si mezi sebou právě řekli nějaký podařený vtip.

Vypadali tak v pohodě, tak přesvědčivě. Vypadali jako ten typ mužů, který používá elektrické kartáčky, nikdy nenakupuje v obchodech se slevou, sleduje dění na burze a nikdy nepokládá na stůl špinavé ubrusky. Přesně ten typ mužů, u nichž jsem si vždy připadala jako neviditelná.

Podle článku by onu revoluci měla přinést aplikace na e-knihy pro mobilní telefony, která bude fungovat na modelu předplatného (subscription model). Zdálo se mi to jako hodně specifická záležitost a cíl aplikace – poskytovat přístup k rozrůstající se knihovně e-knih za mírný měsíční poplatek – mi připadal jako ten typ slibů, které doprovází mnoho dodatečných podmínek psaných drobným písmem. Ale i tak bylo na té myšlence něco přitažlivého.

Aplikace pro e-knihy byla tehdy v oblasti publikování zcela novým konceptem, v této branži se objevovaly nové

myšlenky zřídka a nikdy nebyvaly doceněny. Nenapomáhala tomu ani skutečnost, že vydavatelství se vždy cítila na pokraji krachu. Nešlo jen o jistý monopolní internetový gigantický obchod nebo fúzi ve výši dvou miliard dolarů, i když je pravda, že tyto věci naše obavy umocňovaly a zrychlovaly. Šlo tu také o jakousi tradici. Zdálo se, že jedinou cestou, jak mít úspěšnou a stabilní kariéru ve vydavatelském oboru, bylo zdědit peníze, bohatě se vdát či oženit nebo čekat, až někdo z kolegů nějak pochybí či zemře.

Moji přátelé a já na pozici asistentů jsme uvažovali, zda pro nás vůbec bude v oboru uplatnění, když se počet dostupných pracovních míst neustále snižuje. V New Yorku mohl člověk žít za třicet tisíc dolarů ročně; miliony lidí to zvládaly i s menším příjmem. Ale čistá mzda čtrnáct set dolarů měsíčně nešla moc dohromady se společenským, slavnostním a okázalým životním stylem, který k vydavatelskému odvětví tak nějak neodmyslitelně patřil: získávání kontaktů u drinků, večírky, zavinovací šaty v ceně tří set dolarů nebo vestavěné knihovny ve čtvrtích Fort Greene nebo Brooklyn Heights.² Bylo hezké dostávat nové knihy v pevné vazbě zadarmo, ale bylo by ještě hezčí, kdybychom si je mohli dovolit kupovat.

Každý asistent, kterého jsem znala, se tiše spoléhal na doplňující zdroj příjmů: redigování textů, práci u baru či jako obsluha v restauraci nebo na štědré příbuzné. Tyto finanční zdroje jsme málokdy někomu přiznali, ale navzájem jsme o nich věděli. Bylo ponižující mluvit o penězích, když naši nadřízení, kteří si objednávali k obědu lososa připraveného v páře a sklenku rosé, vypadali, že považují

.....

2 Luxusní a kulturní části newyorského Brooklyn, pozn. překl.

nízký plat spíš za přechodový rituál než systémové vykořisťování, které by je mělo pohnout k nějaké solidaritě. Konkrétně solidaritě s námi.

Pravda je, že jsme byli snadno nahraditelní. Těch, co vystudovali s nezávislou finanční podporou anglický jazyk jako hlavní obor a zúčastnili se řady neplacených literárních stáží, tu bylo více než volných pozic v agenturách a vydavatelstvích. Pomyslný bazének s talenty se sám stále znovu doléval – muži v béžových semišových botách a ženy v hořčicově žlutých kardiganech čekali v záloze a svírali své životopisy vytištěné na krémovém papíře.

Vydavatelský průmysl se – do určité míry – spoléhal na vysoký stupeň pracovního vyhoření. Přesto jsem, společně se svými kolegy, zůstávala neústupná. Měli jsme rádi práci s knihami a lpěli jsme na svém kulturním hlavním městě. Byla tu také cítit všudypřítomná zatrpkllost vůči placení našich dluhů, ale byli jsme připraveni je zaplatit. Zdálo se, že celé odvětví drží při životě selektivní morální logika: na jednu stranu sice neuspělo s rychlým zaváděním novinek, ale na stranu druhou jsme my, literáti, nadšenci, milovníci a obránci lidského vyjadřování, nemohli přijít o společnost, jejichž vedoucí pracovníci nedokázali knihy ani pořádně docenit. Byli jsme zapálení pro věc a jednotní. Byli jsme ale i nervózní a dost na mizině.

I já byla dost na mizině. Ale ne chudá, to nikdy. Privilegovaná, ale s horším výhledem do budoucnosti. Podobně jako mnoho mých kolegů jsem si mohla dovolit pracovat ve vydavatelské oblasti, protože jsem měla k dispozici vlastní záchrannou síť. Vysokou školu jsem sice vystudovala bez dluhů, jenže ne za vlastní peníze: mí rodiče a prarodiče spořili na budoucí školné již od okamžiku, kdy jsem byla

pouze malou šmouhou na snímku z ultrazvuku. A nemusela jsem nikoho živit. Měla jsem tajný menší dluh na kreditní kartě, protože jsem nechtěla nikoho žádat o pomoc. Půjčku na nájem, na zaplacení účtů u lékaře nebo kvůli naplnění pošetilé ctižádosti koupit si vlastní zavínovací šaty jsem vždy pociťovala jako selhání z několika důvodů. Styděla jsem se, že se nedokážu zajistit sama, a styděla jsem se, že mí štědrí a shovívaví rodiče můžou dotovat úspěšnou literární agenturu. Takový stav nešlo snášet trvale. Já jsem ho nechtěla snášet.

Moji rodiče vždy doufali, že budu pracovat v lékařské nebo v právnické sféře, že se uchytím v něčem stabilním a bezpečném. Oni sami byli se svým životem spokojeni – matka byla spisovatelka a pracovala s neziskovými organizacemi, otec pracoval ve finančních službách. Důraz na nezávislost kladli oba. Bratr, který promoval v době před recesí, měl úspěšnou kariéru už v době, kdy byl v mém věku. Nikdo z nich nechápal můj pomalý postup ve vydavatelské hierarchii ani nostalgické kouzlo vydavatelského průmyslu. Matka se mě často opatrně vyptávala, proč jsem v pětadvaceti letech pořád pouhá asistentka, která vaří kávu a přebírá kabáty. Neptala se ale na to, jak to ve vydavatelské sféře funguje.

Má přání byla vcelku obecná. Chtěla jsem najít své místo na světě a být nezávislá, užitečná a dobrá ve svém oboru. Chtěla jsem vydělávat slušné peníze, protože jsem toužila cítit se uznávaná, sebejistá a ceněná. Chtěla jsem, aby mě okolí bralo vážně. A nejvíc jsem si přála, aby si o mě nikdo nemusel dělat starosti.

I když jsem měla silné podezření, že spoluzakladatelé se se svým startupem snaží prosadit na úplně opačné straně, než jsem byla já – tedy na straně onoho internetového

gigantického obchodu, straně, která již vyhrála na úkor vydavatelů, autorů a literárních agentů –, stejně jsem se o ně zajímala. Záviděla jsem jim jejich pocit, že mohou změnit budoucnost. Na těchto lidech s vizí, jak by se mohlo odvětví rozvíjet – a kteří pro svou vizi dostali zelenou –, bylo něco nevšedního a přitažlivého.

Nevěděla jsem, že jejich tři miliony dolarů jsou v těchto kruzích považovány za skromný finanční kapitál. Nevěděla jsem ani to, že většina startupů získává peníze více než jednou a že tyto tři miliony dolarů jsou v podstatě jen drobným kapesným na zkoušku. Pro mě tato finanční částka představovala něco jako výrazný orientační bod v krajině, neochvějné potvrzení toho, že budoucnost vydavatelského oboru je právě zde. Chtěla jsem být u toho.

Do startupu pro e-knihy jsem se připojila na začátku roku 2013, poté co jsem absolvovala několik netypických a neformálních pohovorů. Vstupovala jsem do nich s určitými stereotypy vůči lidem zapáleným do techniky, zvaným „techie“ – nespolečenští, nemytí, žízňící po sexu a neobratní. Spoluzakladatelé startupu, kteří by ale sami sebe za „techie“ nikdy neoznačili, mi moje představy ihned rozbourali. Ředitel společnosti (CEO) byl rychle se pohybující a velmi seriózní člověk s vybraným vystupováním. Šéf technické sekce (CTO) byl skromný a trpělivý člověk, který dokázal srozumitelně vysvětlovat různé přístupy a řešit problémy. A kreativní zakladatel, který sám sebe označil za produktového ředitele (CPO), si uměl jednoduše získávat sympatie. Chodil na uměleckou školu na východním pobřeží USA a nosil džíny tak přiléhavé, že jsem měla pocit, že ho už dávno znám – byl jako moji spolužáci z vysoké, jen úspěšný. Já jsem z nich byla nejstarší.

Rozhovory se spoluzakladateli probíhaly tak nějak přirozeně a vypadaly mnohem víc jako setkání u kafe než formální výslechy, u kterých člověk propotí sako, jak jsem to zažila jinde. V určitém okamžiku jsem dokonce začala přemýšlet o tom, zdali to všichni tři opravdu myslí vážně a nejsou tu jen kvůli povyražení. Ostatně, do země se přistěhovali teprve nedávno. Neměla jsem pocit, že by chtěli žít v New Yorku – vypadalo to, že preferují energii Západu, ale potřebují být blíže k oblasti, ve které se chtějí prosadit, aby mohli vytvářet nová partnerství. Jako někdo, kdo vždy špatně odhadne ty druhé, jsem spekulovala, že jsou prostě jen osamělí.

Oni ovšem osamělí nebyli. Byli cílevědomí a spokojení. Vždy byli hladce oholení a jejich kůže byla bez jediné chybičky. Nosili košile, které byly vždy perfektně vyžehlené a které nebyly nikdy zapnuté až ke krku. Měli dlouhodobé vztahy s úspěšně vypadajícími ženami. S ženami, které měly úžasné vlasy. Pravidelně s nimi chodívali cvičit, o návštěvách vybraných restaurací, kde vyžadovaly vždy rezervaci předem, ani nemluvě. Bydleli v jednolůžkových apartmánech v centru Manhattanu a očividně nepotřebovali sezení u psychoterapeutů. Sdíleli společnou vizi a plán. Nestyděli se o nich mluvit a neměli zábrany být otevřeně ambiciózní. Ačkoliv měli za sebou jen zkušenosti z nováčkovských pozic a prestižních letních stáží u velkých technologických korporací v Bay Area³, o své práci mluvili jako zkušení veteráni, jako někdo, kdo se v daném oboru pohybuje celý život. A když velkoryse a sami od sebe poskytovali

.....

3 Bay Area je oblast kolem Sanfranciského a Sanpabloského zálivu; nachází se zde Silicon Valley; zdejší obyvatelé patří k nejbohatším v USA, pozn. překl.

radly týkající se byznysu, nevypadalo to, že na dané pozici pracovali jen rok či dva, ale že rovnou budovali fantastické kariéry. Byli velice inspirativní. Chtěla jsem, aby mě měli rádi. Chtěla jsem být jako oni.

Protože odpovídající pracovní pozice v jejich startupu zatím neexistovala, domluvili jsme se, že bude vytvořena speciálně pro mě, se zkušební lhůtou tři měsíce. Rozsah práce a konkrétní zodpovědnost jsem měla vytyčeny mlhavě, stejně jako všichni ostatní: redakční úpravy textů a nadpisů obsažených v aplikaci, copywriting, sekretářské úkoly. Jako zaměstnanec na plný pracovní poměr jsem měla dostávat dvacet dolarů na hodinu, bez jakýchkoliv benefitů. Na první pohled to nevypadalo nijak zajímavě, ale když jsem si spočítala, že můj roční příjem by mohl dosáhnout až čtyřiceti tisíc dolarů, byla jsem spokojená.

Moji přátelé z vydavatelského průmyslu byli skeptičtí, když jsem jim řekla, kam odcházím pracovat. Měli spoustu otázek, na které se mi obtížně hledali odpovědi. Nepoškodí jejich model, který je založen na předplatném, zaběhnutý systém autorských poplatků? Nejedná se v zásadě jen o cynické kapitalistické přivlastnění systému veřejných knihoven? Nebude tato aplikace pouze parazitovat na ostatních? Existují zde vůbec nějaké rozdíly oproti jistému internetovému gigantickému obchodu? Nepovede úspěch aplikace k úpadku literární komunity a kultury? Jak správně předpokládáte, na většinu z těchto obav jsem neměla dobré odpovědi. Snažila jsem se o tom nepřemýšlet. Většinu otázek svých přátel a kolegů jsem namyšleně a sebeuspokojivě vnímala jen coby jejich obavu: *A co bude s námi?*

Kancelář startupu byla umístěna jeden blok od Canal Street, v těsném sousedství populárních čtvrtí jako Nolita,

Little Italy a Chinatown. Tato oblast byla plná turistů dokonce i v pracovních dnech a plná výjevů, ve kterých se dospělí nezřízeně cpali italskými trubičkami cannoli a odhazovali malé papírové kelímky od espressa, zatímco jejich děti užasle zíraly na zaprášená kola parmezánu ve výlohách místních obchodů. Naše kancelář vlastně ani nebyla kanceláří v pravém slova smyslu, jednalo se o nevelký stůl v podkrovní místnosti loftového stylu, kde kromě nás sídlil i jiný, zavedenější startup, umožňující lidem nakupovat a prodávat umění v internetové aukci. Jejich obchodní model jsem nikdy plně nepochopila – aukční zábavu jsem si vždy představovala tím tradičnějším způsobem, kdy lidé okázale dávající najevo své bohatství zvedají tabulky s čísly a snaží se ukázat, že si mohou dovolit investovat víc než ostatní. V té době jsem si vůbec neuvědomovala, že pro technicky založené lidi nebyly takové projevy bohatství jen staromódní, byly doslova trapné. Nebylo nic civilizovanějšího než skrývat své peníze za webový prohlížeč.

Podkroví pokrývala vrzající dřevěná podlaha. Podél jedné zdi se tu táhl dlouhý kuchyňský pult se sadou nádobí pro přípravu překapávané kávy a pochopitelně nechyběly ani pytlíky s kávovými zrny, pocházejícími z místních pražírén. V koupelnách byly sprchy. První den, když jsem nastoupila do práce, jsem našla na stole dárek na uvítanou: sadu vázaných knih o technologiích s věnováním od spoluzakladatelů a s vyraženou voskovou pečetí s logem společnosti, což byla ústřice (nevyhnutelně ve tvaru ženského lůna) s dokonalou perlou uvnitř.

Ačkoliv startup pro e-knihy měl k dispozici několika-millionový kapitál a názvy našich pracovních pozic naznačovaly, že se jedná o robustní a dobře zavedenou společnost, samotná aplikace se nacházela v neverejné alfa verzi

a používala ji pouze hrstka lidí: vybraní přátelé, členové rodiny, investoři. Kromě nás tu byl ještě jeden zaměstnanec, inženýr jménem Cam, kterého spoluzakladatelé přetáhli od vývoje nějaké aplikace zaměřené na editaci fotografií. Naše pětice sedávala u mahagonového stolu v zadní části podkroví a popíjela kávu jako na nekonečné pracovní poradě.

Poprvé ve své kariéře jsem figurovala jako odborník. Muži se mě neustále vyptávali – na dojmy z používání aplikace, na kvalitu inventáře, na to, jak nás co nejlépe integrovat s již existujícími komunitami na online čtení, a tak dále – a poslouchali mé odpovědi. I když jsem vůbec nerozuměla technické infrastrukturu a měla jen malý vhled do firemní strategie, cítila jsem se velmi užitečná. Bylo vzrušující sledovat, jak se jednotlivé části podniku dávají postupně dohromady, a cítit, že k tomu mohu svým dílem přispět.

Na oslavu narozenin šéfa technické sekce jsme cestovali do Midtownu⁴, abychom se podívali na akční film o specialistech bojujících proti terorismu. Film ale nečekaně začínal zvukovým sestřihem složeným z telefonních hovorů lidí uvězněných 11. září ve Světovém obchodním centru (WTC). Pak už jsem ho nechtěla dál sledovat, ale nenapadlo mě, jak se elegantně vzdálit, aniž bych musela později vysvětlovat, že tohle vše jsem už viděla ve čtrnácti letech z oken učebny španělštiny na střední škole, pouhé čtyři bloky od WTC.

Zvažovala jsem, že se vymluvím na nějaké zdravotní potíže: střevní problémy, menstruaci. Zvažovala jsem, že se vytratím po anglicku. Litovala jsem, že jsem si o filmu

.....

4 Jedna ze tří hlavních částí Manhattanu, pozn. překl.

předem nezjistila víc informací, litovala jsem, že nejsem normální člověk s normálními zážitky, zabývající se tak běžnou věcí, jakou je užít si akční film se svými kolegy, aniž by se ozvala nevyřešená posttraumatická stresová porucha. Vrtěla jsem se tak, až jsem v sále ztratila jednu náušnici, a když se rozsvítila světla, CTO si klekl, začal ji hledat a poprosil i ostatní, jestli by mu s tím nepomohli. Bylo trapné sledovat, jak se všichni plazí po zemi, jak kvůli mně dávají dlaně na lepkavý syntetický koberec. Počkala jsem několik vteřin a pak vykřikla, že ji už mám. Chlapci vstali, zapnuli si bundy a vzali si batohy; nikdo si nevšiml toho, že jsem si svou druhou náušnici sundala a strčila ji do kapsy.

Vyšli jsme ven do světla pozdní zimy a zamířili do japonského dezertního baru, který byl hned za rohem. Nikdy jsem ještě nebyla v baru s dezerty, natožpak v japonském. Chlapce potěšila pestrost nabídky. Připomněli, že vše jde na firemní účet, a pustili se do objednávání. Jak jsem tam se všemi seděla a pozorovala, jak si vzájemně ujídají dezerty, a bránila se, když ke mně posouvali své talíře, aby se ujistili, že jsem ochutnala vše, zkoušela jsem si představit, co si o nás myslí ostatní zákazníci. Cítila jsem se jako paní na hlídání, páté kolo u vozu, gardedáma, malá sestra, koule u nohy, konkubína. Cítila jsem se nepopsatelně šťastná. Když se noc pomalu chýlila ke svému konci, vydala jsem se sama do centra a záměrně jsem zamířila k nejvzdálenější stanici metra, abych si mohla co nejdéle vychutnávat ten pocit.

Spřátelila jsem se s Camem, s tím jediným dalším zaměstnancem, který nepatřil mezi zakladatele startupu. Během poledních přestávek jsme často vyrazili do sousedních

čtvrtí a vraceli se s plastovými krabičkami s vietnamským jídlem nebo sendviči, které jsme jedli v konferenční místnosti, zatímco mi trpělivě vysvětloval zásadní rozdíly mezi vývojem pro front-end (věci, které běží a zobrazují se na straně klienta) a programováním pro back-end (věci, které běží na straně serveru). Občas jsme mluvili i o tom, jaké břímě a zodpovědnost s sebou nese fakt, že jsme zaměstnanci startupu, který ještě nemá k dispozici produkt, jenž by se dal vypustit veřejně, ale už teď je považován za atraktivní zboží. „Myslím, že jsme se do společnosti přidali v pravý čas“, ujišťoval mě. „Máme v ní velmi dobré pracovní postavení.“ Buď nevěděl, že jsem ve firmě zaměstnaná jen na dobu určitou, nebo optimisticky předpokládal, že po vypršení zkušební doby budu automaticky přijata jako zaměstnanec na dobu neurčitou.

Cam na své okolí působil nenápadným dojmem. Měl přítelkyni, kterou opravdu miloval, a byla jsem ráda, když mi vyprávěl příhody o ní a její kočce. Naštvaného jsem ho viděla pouze jednou – organizovala jsem firemní čtenářský klub, kam nedorazil nikdo ze spoluzakladatelů. Řekli mi, že jsou příliš zaměstnaní prací na aplikaci. Kdo by měl v takové situaci čas na klub čtenářů? Popravdě, chápala jsem to a nijak zvlášť jsem to ani neřešila, ale Cam měl potřebu všechny je pokárat. Pak mě pozval na polévku. Trval na tom, že se zachovali neslušně a nevhodně. Taky mi řekl, že pracuji neuvěřitelně tvrdě na vytvoření firemní kultury.

Byla to pravda jen částečně. Po několika prvních týdnech, během kterých jsem vytvářela texty pro naše webové stránky, pomáhala s nábořem inženýrů z krátkého seznamu nejlepších amerických univerzit a upravovala ujednání

ohledně ochrany soukromí uživatelů, aby vzbuzovaly dojem, že jsou spíš od přítele než od právníka, získala jsem neodbytný dojem, že začínám být zakladateli poněkud přeplácena. Moje pracovní náplň se posunula ke hledání trvalejších kancelářských prostor a k objednávání různého občerstvení – pytlíků sýrových krekrů, malých tabulek čokolády, borůvkových jogurtů a podobně.

Zvyk jíst v práci byl pro mě zcela nový. Jíst v práci mimo čas oběda bylo v literární agentuře zdrojem nemalé ostudy a chroupání slaneého pečiva nebo šustění pytlíkem od preclíků bylo považováno za neslušné a neprofesionální. V předchozích zaměstnáních byla moje neschopnost nechat doma připravený oběd nedotčený až do doby oběda výrazem nedostatečného sebeovládání, důvodem, proč jsem vypadala jako baculaté dítě i ve věku, kdy jsem měla vypadat zakulaceně spíš kvůli prodělanému porodu, ale to jsem prostě byla já – pořád jsem byla dítě. Hoši ze start-upu se ale cpali v průběhu celého dne. U počítačů jedli brambůrky a utírali si ruce do papírových ubrousků, pili minerální vodu a zmačkané plechovky odkládali vedle klávesnice. Pozorně jsem si všímala, co mají rádi, a snažila jsem se jejich občerstvení ozvláštňovat: jeden týden košík mandarinek, další týden krabice sýrového popcornu.

Myslela jsem na to, co říkal Cam, a dala jsem si za úkol vylepšit firemní kulturu. Pokračovala jsem dál se čtenářským klubem a spoluzakladatelé ho nadále ignorovali. Organizovala jsem skupinové výlety, včetně jednoho do pozlacené soukromé knihovny, která patřila jednomu známému finančníkovi, bankovnímu Goliášovi devatenáctého století. Prohlédli jsme si budovu, obdivovali impozantní knihovny sahající od podlahy až ke stropu, točitá schodiště a strop se zlatou barvou. Všechno jsme fotografovali

a sdíleli na sociálních sítích. Všichni jsme se shodli, že takto by měla být vnímána i naše aplikace: luxusní, ale nikoliv odstrašující; věčná.

Soukromá knihovna byla hit, ale faktem bylo, že tři muži lehce po dvacítce s miliony v bance mě nepotřebovali k tomu, abych je brala na literárně orientované výlety. Z hlediska nákladů by také vycházelo mnohem lépe, kdyby si své občerstvení objednávali rovnou sami. I přes Camovo povzbuzování mě nepotřebovali ani k tomu, abych budovala firemní kulturu. Nepotřebovali mě vlastně k ničemu. Pokud naše malá společnost vůbec nějakou kulturu měla, rozhodně se točila kolem samotných zakladatelů. Byly třeba chvíle, kdy se neshodli, ale nikdy jsem neviděla, že by někdo opustil zasedací místnost rozzlobený. Vypadali nejšťastněji, když seděli rozvalení na měkkém gauči, hráli společně videohry a pili místní pivo. Nepotřebovali budovat tým nebo vzájemné pouto a většinou jsme ani nic takového nedělali. Vytvářeli jsme firmu – tedy spíše oni, zatímco já je jen sledovala.

Když jsme konečně našli nové kancelářské prostory, bylo to v hlavní části městské čtvrti, kterou někteří s nadřazeností a arogancí označovali jako Silicon Alley. Stejně jako v minulém případě, i tyto prostory už vlastnil jiný startup, ale okolnosti jejich působení byly zcela jiné. Pracovali na něčem v mediálním prostoru, avšak počet jejich zaměstnanců neustále kolísal nahoru a dolů; vypadalo to, jako kdyby celá jejich společnost procházela jo-jo efektem. Když jsme měli týmovou schůzku, CEO nám s vážnou tváří sdělil, že tento mediální startup již několikrát pivotoval. Zeptala jsem se, co to slovo znamená, a všichni čtyři muži se na mě nevěřicně podívali. Bylo mi laicky vysvětleno, že

se jedná o změnu obchodního modelu ve snaze generovat nějaké příjmy. Pivotování znamenalo, že měli obavy ze směru, kterým se původně pohybovali. Byli pro nás varovným příkladem. Z původní sestavy zůstali jen dva spoluzakladatelé. Všichni ostatní byli propuštěni, když došly finanční prostředky.

Prízrak všech těch propuštěných zaměstnanců nás nutil pracovat ještě usilovněji. Většinu dnů jsme trávili s hlavami skloněnými k psacím stolům a urputně si navzájem posílali zprávy napříč touto nedostatečně vybavenou kanceláří. Zvykli jsme si společně obědovat a při jídle probírat naši strategii. Když jsme pak zase usedli k počítačům, každý z nás se důsledně vyhýbal očnímu kontaktu s ostatními. Naše porady o nových partnerstvích a designu byly často dlouhé a vášnivé, a když se občas nějaká protáhla až do noci, objednávali jsme si pizzu. Všechno najednou vypadalo urgentně. Sázky byly vysoko.

Jednoho odpoledne nás CEO všechny svolal do konferenční místnosti, aby nám předvedl prezentaci, kterou vytvořil pro setkání s nakladateli. Zahájil ji konstatováním, že naše doba je érou předplatitelského modelu. Mileniálům – což vyslovil tak, jako kdyby nebyl jedním z nich – nejde tolik o vlastnictví, jako spíše o zážitky. Nejedná se o novou obchodní strategii, ale spíše o kulturní ideologii. Průkopnické digitální platformy v ekonomikách založených na sdílení a předplatném umožnily lidem streamovat filmy, hudební alba a videohry, zapůjčit si koktejlové šaty či třídílý pánský oblek, rezervovat si pokoje v domech jiných lidí nebo cestovat na předním sedadle cizího vozu. Tradiční hudební, filmový, televizní, maloobchodní a dopravní průmysl se nachází na rozcestí a tento trend konečně dorazil

i do vydavatelské oblasti. Následně ve své prezentaci přešel na snímek, který ukazoval loga úspěšných platform fungujících na principu předplatného, s logem našeho start-upu uprostřed.

Technologické produkty jsou produkty našeho životního stylu, řekl. Jak ale ve své řeči pokračoval dál, pochopila jsem, že užitečnost vytvářené aplikace pro e-knihy neměla ani tak spočívat ve čtení samotném, jako spíše ve vysílání signálu, že jste typem člověka, který *bude* číst a který k tomu použije nejmodernější aplikaci poskytující pronikavý čtenářský prožitek v kombinaci s inovativním a intuitivním designem. Ideálním uživatelem této aplikace, jak jsem to chápala já, byl člověk, který si o sobě myslí, že je pravidelným čtenářem, ale ve skutečnosti jím není – knižní licence nejsou zadarmo, takže každý, kdo by přečetl víc než několik knih měsíčně, by stál firmu na licenčních poplatcích víc, než kolik zaplatil na předplatném. Knihy jsou příležitost, řekl CEO, nikoliv konečný cíl. Jde o jeden typ obsahu a pouze první krok. Expanze: *to* byl opravdový cíl. Pravděpodobně. Každopádně jsem jim věřila, že to mají všechno promyšlené.

CEO přitom nevzal v úvahu, že hlavní důvod, proč jsou mileniálové tak orientovaní na zážitky – jako je půjčování věcí, které nemohli nikdy vlastnit –, může souviset s vysokými dluhy ze studentských půjček, s ekonomickou recesí nebo jednoduše s klesající tržní cenou kulturních produktů v době digitální distribuce. Nastíněná vize budoucnosti neobsahovala žádné krize. Byly zde jen příležitosti.

Ptala jsem se sama sebe, jestli něčemu takovému mohu věřit. CEO byl okouzlující člověk, zcela oddaný společnosti a jejím vizím. Možná byl dokonce génius, stejně jako dva zbývající zakladatelé. Minimálně jejich investoři ze Silicon

Valley si to museli myslet. Zdálo se však, že se dost málo zajímají o tu část projektu, o kterou mi šlo nejvíc, tedy o knihy. CEO měl dokonce ve své prezentaci špatně napsáno jméno „Hemingway“ – se dvěma „m“.

Ještě důležitější ale bylo, že tento obchodní model – tj. začít s knihami a odpíchnout se od nich dál – se příliš podobal modelu jistého internetového gigantického obchodu. Začala jsem přemýšlet, proč najali právě mě. Operovala jsem s marnivým předpokladem, že to bylo právě proto, že jsem věděla něco o knihách; mohla jsem být mostem mezi starými a novými pořádky. Naivně jsem se považovala za tlumočnicka mezi oběma světy a myslela si o sobě, že jsem nepostradatelná. Později, když jsem lépe pochopila všeobecně rozšířenou snahu podporovat ženy v technických oblastech – pokud ne povyšování, pak alespoň ve firemních marketingových materiálech –, připustila jsem si myšlenku, že jsem pro startup možná byla důležitější z estetického než odborného hlediska; nebyla jsem někým, kdo je pro toto podnikání životně důležitý.

Čemu jsem v té době také nerozuměla, byla skutečnost, že zakladatelé doufali, že budu dělat svou práci, aniž by mi výslovně říkali, co mám dělat. Známkou dravého podnikatele, skutečného podnikatelského ducha, bylo vytvořit místo, které jste chtěli, a to takovým způsobem, aby vypadalo jako nezbytné, i když pro instituci bylo zbytečné. Toto byla existenciální strategie technického odvětví jako takového; nepřišlo mi to ale jako přirozená věc. Ve svých představách jsem se stále nemohla vymanit z myšlení typického pro vydavatelské odvětví: navrhla jsem, aby startup pro e-knihy zorganizoval sérii akcí zaměřených na čtení jako formu komunikace s literárním společenstvím.

Přemýšlela jsem i o tom, že bychom mohli provozovat knižní blog. Namísto toho startup poslal mobilní stánky s jemným pečivem a vysoce jakostním espressem z třetí vlny kávy a zdarma je rozdával na literárních konferencích, kde se odjakživa za vzrušující propagační dárek považovala bavlněná taška přes rameno nebo první výtisky nějaké knižní novinky. Měla jsem problém najít si v rámci této strategie své místo.

„Jde jí příliš o učení, ne o pracovní výkon,“ napsal jednou CEO do skupinového chatu. Udělal to nechtěně – myslel si, že zprávu posílá jen dalším dvěma spoluzakladatelům. Sešli jsme se pak v zasedací místnosti a on se mi upřímně omluvil, já si však v hlavě omílala ta slova znovu a znovu. Vždy jsem měla zájem se učit a vždy jsem za to byla odměněna; učení je to, co umím nejlépe. Nebyla jsem zvyklá mít takové kompetence a volnost v práci, kterou mi zakladatelé nyní dávali. Postrádala jsem jejich sebejistotu, pocit oprávněnosti. Neznala jsem startupové zvyklosti týkající se experimentování a „přivlastňování“ si věcí. Nikdy jsem neslyšela zaklínadlo *Žádej o odpuštění, nikoliv o povolení*, které bylo v technických kruzích tak běžné.

Ve snaze dovzdělat se jsem začala číst různé blogové příspěvky o startupové mentalitě a snažila jsem se ji co nejlépe napodobit. CEO před rokem publikoval jeden článek s názvem „Jak udělat dojem během prvního měsíce práce ve startupu“. Měla jsem na sebe zlost, že jsem na toto nenarazila dříve. Převezměte zodpovědnost, radil v příspěvku. Buďte optimističtí. Pište své názory.

Nakonec jsem se uchýlila k psaní dlouhých, trapných a nevyžádaných e-mailů zakladatelům, ve kterých jsem zdůrazňovala svou vášeň pro čtení. Náš startup s aplikací

pro e-knihy potřeboval mít mezi zaměstnanci vášnivého čtenáře, tím jsem si byla jistá. Ano, možná jsem nevěděla, jak být dobrým zaměstnancem startupu, alespoň v tuto chvíli ještě ne, ale určitě by měli prospěch z toho, mít ve svém týmu někoho, jako jsem já. Po několika dlouhých a upřímných e-mailech a několika bolestivých schůzkách mezi čtyřma očima v konferenční místnosti bylo ale jasné, že tady už nemůžu zůstat. Řekli mi, že společnost se na své cestě aktuálně nenachází ve fázi, ve které bych mohla být užitečná, a oblasti, kde bych mohla nabídnout odpovídající přidanou hodnotu, nebudou ještě nějaký čas na pořadu dne.

Všichni spoluzakladatelé mi chtěli pomoci najít novou práci. Předpokládali, že budu chtít v práci v technologické sféře pokračovat, a já jim to nijak nevyvracela. Nechtěla jsem se vrátit zpět do vydavatelské branže. Snažila jsem se prosadit na vlastní pěst, ale selhala jsem. Kromě toho jsem byla svým zapojením do startupu, který se snažil otřást celým knižním světem, něco jako zrádce a nechtěla jsem čelit situaci, že bych v tom světě už nemusela být vítaná. Také jsem už byla rozmazlená rychlostí a otevřeností technologického průmyslu, jeho optimismem a celkovými možnostmi. Ve vydavatelské oblasti se nikdo, koho jsem znala, ještě nedočkal povýšení. Nikdo z mých vrstevníků se netěšil na to, co by mohlo přijít nového. Technologická sféra ve srovnání s tím slibovala něco, co mnoho odvětví a institucí prostě nabídnout nemohlo: budoucnost.

Většina členů profesní sítě zakladatelů – další start-upy v portfoliích jejich rizikových kapitalistů – žila v Bay Area. CPO nostalgicky vzpomínal na Kalifornii. „Myslím, že San Francisco je pro mladé lidi nejlepším místem,“ řekl mi. „Vážně by ses měla pokusit dostat se tam dřív, než bude