

JINDŘICH  
KABÁT

**NE** NAŽRANÁ  
A JINÉ TEXTY

# Nenažraná a jiné texty

Vyšlo také v tištěné verzi

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



**Jindřich Kabát**  
**Nenažraná a jiné texty – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2016

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

**ALBATROS**  **MEDIA** a.s.

JINDŘICH KABÁT

# **NENAŽRANÁ**

**A JINÉ TEXTY**

# OBSAH

Dvoukolejná vášeň .....	5
Dvojitý návrat .....	69
Trosečník.....	145
Nenažraná .....	223

# DVOUKOLEJNÁ VÁŠEŇ

Do práce jsem chodil rád. Hlavním důvodem byla masivní úzkost a strach připustit si, že vlastně práci ze srdce nenávidím, že každý den je pro mne utrpením a že pouhá představa, že budu muset až do setmění vydržet jen na tomto místě a jen s tou předepsanou činností, byla tak neskutečně děsivá, až jsem si již během několika prvních návštěv dostatečně osvojil takovou míru záchovného optimismu a vynuceného klidu, že šlo o to jen vydržet, jakmile se dostaví spásný stereotyp. A dostavil. Jakmile k tomu došlo, byl můj stres po probuzení podstatně menší, ale když jsem si tak probíral otázky světa a bytí, než jsem šel spát, přibývalo naopak množství obav, co asi přijde zítra.

Posléze i to pominulo a namísto všech emocionálně laděných vnitřních konfliktů přišla jistá míra vytoužené apatie kombinovaná se vzrušujícími zážitky při cestě domů.

Naše organizace byla pevně začleněna do soustavy jiných, podobných zařízení, které jako pavučina protkávaly celou zemi, a kdekoli jen o město nějak zavádily kolejnice a vlaky, tam jsme byli i my.

Také do práce jsem jezdil vlakem. Bylo to nesmírně daleko. Jednak proto, že jsem bydlel ve vzdáleném hlavním městě v bytě po rodičích, který se mi nechtělo opustit, a jednak proto, že zaměstnání bylo naopak v jiném vzdáleném městě a rovněž se mi jej nechtělo opustit.

Cesta tam byla většinou ve vlaku spojena s úprkem směrem k jedinému volnému místu. Sice jsem na něj míval místenku, ale to tehdy nikoho nezajímalo, tak jsem alespoň jako drážní úředník využíval první třídy zdarma, což mi také nebylo nijak platné, neboť drážní úředníci byli jednou z mnoha organizací vlastnících stejná privilegia. A to byl přitom rychlík, protože oba body mé cesty byly skutečně značně vzdáleny.

Cesta zpět oproti tomu byla úžasnou vzpruhou a nádherným zážitkem. Průvodčí Ivanka, která s pra-

videlností všech všedních dnů na této trati jezdívala, totiž v přeplněném rychlíku využívala vlastní volné, a navíc uzamykatelné kupé. V tomto malém prostoru se odehrával náš veškerý milostný život a všechny radosti vzkvétajícího vztahu. Klíčový byl přitom úsek mezi T81 a T88, kde po celých šest zastávek vlak projížděl a nestavěl. Samozřejmě, někdy se do toho dostala nějaká rušivá událost, opilec na chodbě, konflikt s pasažérem a tak podobně.

Stejně tak úžasný byl úsek T90 až T95, kdy Ivanka obvykle vyndala malý ubrousek, hrnek a skromné nádobí z tašky a naservírovala mi dobroty z kastrůlku, ve kterém měla přichystané jídlo. Naše idyla trvala až do T94 a pak ještě malou chvílku mezi T98 a T101, kde jsme si mohli vyměnit alespoň pár slov, a přišlo loučení. T101 byla moje stanice!

I naše aktivity měly cyklický ráz, kdy jsme celý týden oba úseky jen seděli a jedli, Ivanka vyprávěla o mamince a zahrádce, zatímco já o práci.

Večery jsem trávil nejnutnějšími provozními úkony a rychle šel spát, protože se vzhledem k dlouhé cestě obvykle blížila půlnoc a já musel brzy vstávat. Soboty a neděle jsme proto s Ivankou každý trávil doma, poměrně daleko od sebe, protože já musel nakoupit, dodělat vše na příští týden, zatímco Ivanka prala pro mne i pro svou maminku, o níž se starala,

chystala mi jídlo na týden a ve zbytku času spala. Stejně jako já. Tak jsme se oba začínali vždy v neděli těšit do práce, přesněji řečeno vlastně z práce a moje původní otupělost vůči zaměstnání takřka úplně ochabla. Vlastně v jistém směru tomu bylo naopak. S ohledem na periodické opakování některých propojení se mi začalo stávat, že i v ranním spojení začala krátce po nástupu automaticky přicházet vlna značného vzrušení, což mi navozovalo nemalé množství problémů. Jakmile jsem nastoupil do soupravy a ledva zasyčel přetlak trubic propojujících jednotlivé vagony, dostavila se fyzická reakce tak naprosto nečekaná, že jsem se nejprve prudce nadchnul pro cosi neurčité a zmateně vzrušujícího, abych se posléze prudce zastyděl, a nakonec začal reálně uvažovat, jak věc skrýt.

Denní tisk byl v tomto směru nejúčinnější a dokonale tlumil i tuto záležitost.

Do práce jsem proto přijížděl poměrně uvolněný a nadšený představou návratu. Protože jediné spojení, které mi umožňovalo přijíždět včas, mne dovezlo vždy o tři čtvrtě hodiny dříve, mohl jsem se pustit do práce s jistým náskokem a být si stoprocentně jist, že budu naprosto se vším hotov s velkým předstihem.

Naše organizace spadala pod oblastní drážní středisko organizace osobní dopravy, což byl samozřejmě trochu nadnesený pojem. V podstatě jsme totiž



odpovídali toliko za logistiku výdeje a vůbec distribuce lístků a místenek, včetně návrhu pravidel užívání, kontroly a správy podřízených institucí. Ty byly tuším jen dvě: pokladny a jedna tiskárna. Jenže jakkoli jsme správou pokladen, srdcí každé haly, získali na prestiži, naše postavení bylo přesto sporné. Jednak jsme spadali pod ono zmíněné oblastní středisko, které si nepřímou nárokem na správu pokladen takřka stejně, a navíc si osvojilo udělování výjimek v rámci této činnosti a jejích pravidel.

Naštěstí pro nás zde ale bylo krajské středisko, kam spadala všechna ta oblastní, takže množství skrytých konfliktů, které muselo oblastní středisko řešit s krajským, mu značně ubíralo na silách, jež by se jinak mohly postavit proti nám. Nad krajskou úroveň jsem příliš neviděl, ale slyšel o ní mnoho zajímavostí. Většinou bohužel na bázi smyšlenek, představ a žertovných příběhů.

Takže naše postavení bylo vlastně velmi příjemné.

Uvnitř organizace také nedocházelo k nijak významným konfliktům a problémům. Sama struktura to ani neumožňovala.

Byli jsme rozděleni do dvou tří úseků:

První byl úsek cenin.

Ten měl dva samostatné útvary: registrace a návrhů cenin a útvar kontroly cenin, přičemž v rámci

každého z útvaru byla dvě oddělení, která jsem pro specifičnost jejich práce ani neznal a nenavštěvoval. Také byla dislokována až na samý konec nádraží do malého domku mezi bývalou výtopnou a halou. Stavba to byla omšelá, zchátralá, dokonce se mnozí domnívali, že je neobydlená a zcela prázdná.

Náš, druhý úsek, měl oproti tomu skvělé místo: v předposledním patře hlavní nádražní budovy, odkud byl výhled na celé nádraží, dokonce i k tunelům na konci údolí. Naší starostí byla vlastní jízdenková a místenková administrativa. A jakožto druhý největší útvar jsme měli tři oddělení.

První oddělení bylo určeno pro zvláštní situace, řešilo převážně všechno, co přišlo poštou od nadřízených institucí a bylo nutno zpracovat do několika hodin. Již dávno se ukázalo, že tato agenda vyžaduje samostatný útvar, protože jakmile se jakýkoli požadavek seshora postoupil libovolnému útvaru, pak jeho činnost zablokoval na několik dnů. Věci stojí a nemá je kdo udělat. Vytvoření samostatného oddělení byl skvělý nápad, a tak zde byla skupina lidí, která se zabývala toliko vnitropodnikovou korespondencí, a chod celého útvaru byl nenarušen. Jak jsem slyšel, tento náš skvělý nápad posléze přijala většina i nám nadřízených útvarů, a tak se vybuďovala síť samostatných pracovišť, jež od té doby korespondovala

sama mezi sebou, a činnost zbytku institucí se tím opět nedotkla.

Druhé oddělení bylo oddělení vlastní agendy místenek, tedy toho, co bychom měli především dělat, a to bylo dokonce děleno na dva referáty, a to nikoli z důvodů věcných, ale spíše z jakési přirozené a pochopitelné lidské slabosti, neboť v tomto útvaru byli toliko dva stejně staří a stejně zkušené pracovníci, a bylo by velice těžké svěřit místo vedoucího jen jednomu z nich. Proto vznikly referáty dva: pro přímo řízené instituce místenek a pro přímo řízené instituce pokladen, oba referáty ovšem neměly do činnosti obou institucí zasahovat, ale poskytnout jim školicí a teoretickou přípravu i zázemí. Naše, třetí oddělení bylo nejpočetnější a byla mu svěřena oblast inovací a metodiky. Takřka všichni pracovali na úseku metodiky, neboť se jednalo o staré a zkušené pracovníky, kteří se měli s ostatními o co podělit. Jen já jsem byl jako nováček zařazen do útvaru inovací, jenž spadl přímo pod vedoucího oddělení, čehož jsem si velice cenil.

A konečně zde byl třetí a největší úsek a také nejdůležitější, tedy vlastní vedení organizace, a sice nejen osobní oddělení, pokladna, finanční, právní, správní a logistické oddělení, sekretariát ředitele, úsek vzdělávání a doškolování, vývoje, mezd a dokumentace,

archiv, metodický útvar ředitele, spojový a propojovací technik, jakož i administrativa správy budov, které užíváme, a oddělení služeb organizaci, údržba, meziúseková pošta a přeprava, úsek vyžádané dopravy a útvar hlavní vrátnice. Každý jim trochu záviděl, neboť sídlili v nejvyšším patře, odkud již bylo vidět dokonce i na druhou stranu údolí.

Byli jsme mocná organizace, měli jsme dokonce dvě telefonní linky a několik vnitřních, dražních. Ale nejjednodušší bylo na dané místo zajít a věc vyřídit přímo.

A tak se stalo, že jednoho dne u mne zaklepal neznámý kolega ze sekretariátu ředitele. Pochopil jsem, že nastává něco mimořádného.

A skutečně: odkudsi shůry přišel metodický pokyn zpracovat problematiku dublování míst k sezení několika místenkami vydanými v různých stanicích na stejné místo vlaku. Jenže: útvar ředitele si nebyl jist, kam tento úkol správně zařadit. Jistě, vše mohlo zůstat jen v rámci zvláštního oddělení, které by toliko zůstalo v kontaktu se zadavatelem, jenže tentokrát se někdo nahoře zřejmě ukázal být velkým nováčkem a požadoval naši iniciativu. Metodici si s tím nevědí rady a vedení došlo k závěru, že by se tím měl zabývat útvar inovací, neboť to byl jediný útvar, který mohl zpracovat cokoli, co by bylo nové a netýkalo se rutinního chodu instituce.

S pocitem velké odpovědnosti jsem úkol přijal.

Uplynulo deset dnů a nastal téměř lavinový zlom!

Takřka ve všech ostatních útvarech dostal za úkol řešit tento problém obvykle jedinec, který si se zadáním nevěděl rady, stejně jako já. Proto byl kdesi dokonce na kraji vytvořen kabinet pro zvláštní koordinaci úkolu, jenž svolával zvláštní poradu na středu tohoto týdne.

To byl naprostý malér. Nedalo se vysvětlit, že moje veškerá lidská domácnost se odehrává ve vlaku, kterým jezdím ze zaměstnání k bydlišti. Nu co, budu to muset Ivance ještě dnes nějak vysvětlit.

Jednání na kraji bylo velkolepé! Už ta jejich výzdoba, nábytek a honosné sídlo.

Slova se ujal vedoucí úkolu z centra, který se kdysi zřejmě stal iniciátorem a teď musel jezdit po krajích a vysvětlovat podstatu problému.

Ale omyl! Naopak vycházel z představy, že věc je již nějak sama zařízena a teď je třeba k ní zajistit pouze dostatečnou metodickou podporu a věnovat se především výměně názorů a vybudování našeho vlastního diskusního fóra, k jehož organizaci již byl vyčleněn pracovník.

To ovšem znamenalo jezdit jednou týdně někam pryč. Malér!

Během stejně slavnostního oběda jsem se soukromě optal vedoucího úkolu, jestli by nebyly lepší čtyři dny anebo týden jednou měsíčně. Byl nadšen!

Dokonce jsem se navrhl, že bych veškerou agendu se svoláváním a organizací řídil dobrovolně sám.

Když vedoucí na odpoledním jednání tuto moji vizi přednesl, byl jsem nesmírně pyšný.

A tak jsem se jednoduše večer s Ivankou poradil a vyřešil plán nejbližšího půl roku s naprostou lehkostí. Byla sice smutná, že mi nebude moci povídat o mamince a o zahrádce, ale připustila, že to náš vztah nijak výrazně neohrozí a termín pro moje školení bude přirozenou biologickou pauzou.

Zato se mnou to vzalo příliš nečekaný obrat. Přišlo mi jmenování z nejvyšších míst a stal jsem se hlavním administrativním koordinátorem, čili jsem byl vyňat z veškeré agendy i z předchozí vlastní činnosti a bylo mi svěřeno toliko detailní připravení každého zasedání. Tedy zajištění ubytování, stravy, natisknutí materiálů, rozpis programu a pořízení zápisu. Domoci se nějakého harmonogramu trvalo v poměrně málo funkční síti služeb ubytovacích a stravovacích dva týdny, ale mohl jsem být pyšný. Za cenu sice mnohonásobně vyšší, ale spolehlivou jsme získávali opět stejnou spolehlivost. Naše setkání byla vysoce uznávaná a respektovaná.

Jiným problémem ovšem bylo, že vlastní agenda se postupně ztenčovala do kratičkových diskuzí anebo do podbodů, takže bylo zapotřebí dotvořit celotýdenní program tak, aby působil kompaktně a vyváženě. To znamenalo začlenit sem mnohem více doprovodných programů, než kolik bylo zvykem.

V tomto směru se mi podařil takřka husarský kousek. Napadlo mne obrátit se na naše hlavní vedení nádraží, které bylo jakýmsi nezávislým úřadem samozřejmě vyšší úrovně, v jistém směru i dokonce nadřízené, nebýt toho, že naše agenda byla soustavou již popsaných institucí naopak přímo řízena. Jenže kdesi vysoko nad námi existovala vnitřní koordinační komise a metodický útvar, které měly zajišťovat přímou součinnost. Vzhledem k tomu, že naše pokladny a tiskárny, jakož i dvě patra v hlavní budově narazily paradoxně na nějakou součinnost jen tehdy, pokud přestala téci voda anebo jednou hořelo, tak jsme kromě společné jídelny, která sloužila stejně tolika dalším organizacím, vlastně neměli kontaktní místo.

A právě jednou po obědě mne napadlo se optat jednoho z nových úředníků nádraží, jak to řeší s kurzy, pracovními poradami, metodickými poradami a školením. Dovedl mne k nějakému stejnému odborníkovi, jako jsem byl já, a ten byl nadšen, neboť

jeho činnost se takřka kryla s mou. Jen s tím rozdílem, že oni na to byli dva, ale zase museli připravovat plné využití na tři týdny v měsíci.

A tak došlo k mimořádné dohodě se souhlasu všech nadřízených: k vybudování samostatné instituce, která celoročně a nepřetržitě zajišťovala komplexní služby oběma institucím, přičemž my jsme přirozeně pokryli jen jeden týden měsíčně.

Jenže nastal malér.

Ivanka během toho týdne, co jsem byl na školení, zjistila, že když to svoje kupé využije a rozprodá volná místa i za poloviční cenu nejrůznějším zájemcům přečpaného rychlíku, dostane denně takovou částku, o které se jí vůbec nesnilo.

A tak, když jsem po týdnu nadšen zase nastoupil do svého vlaku a viděl v Ivančině kupé sedět šest chlapů, bylo mi jasné, že je musím vyházet. Jednoho po druhém. Jenže pak se mi podařilo situaci probrat reálně a vydal jsem se hledat Ivanku. Ta vytáhla automaticky tašku odkudsi z nějaké chodbičky a chtěla mi na chodbě servírovat večeři. Byl jsem velmi rozloben a nic nepomohly její výzvy k tomu, že teď budeme muset jít na věci jinak. Přitom stále argumentovala pouze výdělkem.

Nakonec se mne pokoušela přesvědčit, že by nám mohla stačit jen půlka kupé rozdělená nějakým pře-



dělem, třebaš kreповou zástěnou, a tak..., ale to mne naopak rozčílilo ještě více. Já hlupák jsem si to totiž ihned představoval.

Brzy poté se náš vztah nachýlil ke konci.

Než abychom se setkali, jezdil jsem proto raději zastávkovým vlakem. To pohltilo téměř většinu zbylého času mimo práci.

Zcela nevyspalý neustálým cestováním jsem posléze spokojen ulehal jen během našeho týdenního školení, na které si již každý z účastníků zvykl a tak či onak jej integroval do svého života. Někdo si tam brával práci na vedlejší úvazek, jiný si chodil vždy do prázdné vrátnice vyřídit nějaké ty telefonáty, objevily se i pokusy vzít s sebou děti.

Naše časy stejně skončily, jak začaly. Někdo z jiné oblasti sepsal jakousi závěrečnou zprávu a nám nezbýlo než s ní souhlasit. Dokonce se po nějaké době zavedlo možná až přehnané propojení místenkových pokladen a k duplikacím většinou nedocházelo. I my jsme na to byli pyšní, vždyť kolik času se tomu věnovalo.

Ovšem netrvalo dlouho, vznikl nový projekt a nastala nová éra!

Během dalšího čtvrt roku se situace kolem místenek v podstatě znormalizovala díky tomu, že bylo přijato několik zásadních opatření. Popravdě nikoli

našich, ale to nebylo podstatné. Předně, místenku si bylo možno koupit jen s určitým větším časovým předstihem, což umožňovalo všem drážním institucím si zavčas a v klidu porovnat seznamy a odčárkovat si skutečně prodaná místa.

Místenky začaly vydávat jen některé pokladny, většinou na větších nádražích a důležitějších uzlových bodech, což umožnilo ještě lepší koordinaci, protože počet míst, která mají být koordinována, se k tomu snížil. A konečně, možnost rezervace jiným způsobem byla dočasně zrušena, do prozkoušení nově zformulovaného „Experimentálního programu“, tedy výše popsaného rozhodnutí. Takzvané žádosti o rezervace měly právo provádět pouze cestovní kanceláře, přesněji jedna k tomu pověřená, a ty byly předloženy příslušnému nově vzniklému útvaru v ústředí, který je koordinoval s kraji. Lhůta se tak sice zvýšila na dva měsíce, na druhé straně se pravděpodobnost, že budete sedět, alespoň ve vlaku, zvýšila na plných 88 %. To byl v podstatě zvrát, jež by nám mohl leckdo závidět.

Pokud se místenky na dané místo neprodaly, mohl je prodávat průvodčí. To však značně komplikovalo běžnou činnost průvodčího, který zavalen prodejem místenek nestačil vůbec překontrolovat nástup cestujících, signalizovat ukončení nástupu i výstupu, a tím

méně jízdenky během cesty kontrolovat. Ukázalo se, že bude zapotřebí dvou průvodčích.

K tomuto zásadním zlomu skutečně po nějaké době došlo a byl určen takzvaný cestovní průvodčí, jemuž připadly stejné úkoly jako před tím, a pokladní průvodčí, který plnil zmíněnou agendu navíc.

Problém ovšem nastal v okamžiku, kdy nebylo jasné, kam jej profesně zařadit. Zatímco činnost průvodčích spadala do oblasti řízené vedením drah, činnost pokladní pochopitelně spadala jednoznačně k nám. Vznikl spor řešený přes zimu všemi kompetentními orgány. Po tu dobu byl projekt z technických důvodů pozastaven.

Teprve na jaře bylo rozhodnuto, že věc – a to zcela mimořádně – bude spadat do obou oblastí, a v našem případě bylo rozhodnuto, že vznikne třetí referát v rámci oddělení vlastní agendy. Obsadit vedením tohoto referátu kýmisi – snad novým, bylo naprosto nemyslitelné, vzhledem k tomu, že zde i tak v našem oddělení panovaly již zmiňované těžkosti. Neboť jak již bylo řečeno, byli v ostatních dvou referátech dva vedoucí pracovníci takových kvalit, že by bylo velmi těžké si vůbec představit, že by jeden z nich mohl být upřednostněn a také někým dalším v karierním postupu srovnáván právě přiřčením dalšího referátu k jeho útvaru – byl tento třetí referát pro pokladní

průvodčí zatím neobsazen a příplatek za vedení byl rozdělován rovnoměrně mezi oba stávající vedoucí existujících dvou referátů.

Tím se situace zklidnila a zdálo se, že projekt na nějakou dobu může skvěle fungovat. Jenže pak se začalo množit množství anonymních informací, které byly zasílány ve skutečnosti většinou cestovními průvodčími coby upozornění, v horším případě dokonce i udání na pokladní průvodčí. Tito prý o místenky ve vlacích zaznamenali údajný velký nezájem cestujících a namísto toho za polovinu ceny, ovšem bez dokumentu, nabízeli klientům volná místa. Ostatně sám jsem toho, a navíc zdarma, využíval a byl svědkem, takřka každodenním, takže jsem to mohl i potvrdit. Ale byla to jen moje osobní zkušenost a do práce jsem s ní nechodil.

Z hlediska vedení bylo třeba takové věci zamezit. Proto se mělo začít s budováním kontrolního odboru pro pokladní činnost jako samostatného útvaru na centrálním ředitelství. Vzhledem k tomu, že to ovšem znamenalo takřka přímou kontrolu našeho nezávislého útvaru jiným, bylo patrné, že naše vedení si takovou věc nenechá líbit. Proto konečně došlo ke zvratu a funkce pokladních průvodčí byly po vzájemné shodě všech zainteresovaných nadřízených zrušeny.

Výsledek nebyl tak katastrofický, jako se do té doby předpokládalo. Cestující totiž stejně obsadili volná místa jako předtím, a to ve stejném počtu jako za pokladních průvodčích, jen za ně neplatili.

Navíc se užívání míst stalo poněkud nejasné, neboť bez platné místenky pochopitelně nebylo možné místo využít, a proto cestující byli při první kontrole vyzváni, aby místo opustili. Místo ovšem ihned zaujal jiný cestující, samozřejmě jen do další kontroly, kdy se nechtěně vystřídal s jiným.

Tak došlo většinou na všechny stojící, jakkoli poněkud nechtěně. Tento rotující systém působil v hlavách některých jako důkaz jisté spontánní spravedlnosti. Ovšem, to byl zásadní omyl. Problémem totiž bylo, že řada cestujících se naučila velmi šikovným úhybným manévřům, díky kterým si například dva smluvené cestující udrželi polohu takzvaně „na střídačku,“ kdy po každém vyzvání seděl znovu jeden z nich.

Objevily se i komplikovanější případy, kdy se jedinec vyškolil takové dokonalosti, že po opuštění místa získal naprostou prostorovou převahu na všech možných trasách a po odchodu průvodčího obratem zaujal původní místo. Údajně prý dokonce vznikla jakási cvičební skupinka, jež nabízela celou soustavu cviků umožňujících osvojit si všechny tyto potřebné

dovednosti během krátké doby. Jejich rozvržení vagónů a možné pohyby jednotlivých figur dokonce bylo možné simultánně probrat na jakýchsi stolních modelech připomínajících šachy.

Jenže v tu dobu se začal rýsovat nemalý problém se zahraničními cestujícími na mezinárodních tratiích. Jak jim vydat místenku na spoj procházející vnitrozemím...

Rozhodnutí bylo jednoduché a velice účinné. Vozy pro mezinárodní cestující byly na našem území uzamčeny a opět odemčeny teprve poté, co opustily naše území. Pokud se ovšem jednalo o turistu anebo kohokoli, kdo potřeboval nastoupit do zahraničního vlaku na našem území, musel se podrobit našim pravidlům, se kterými byl samozřejmě řádně předem seznámen, na stav věcí byl řádně upozorněn, a nemohl nic reklamovat. Vystupující turisté přirozeně nebyli nikterak omezeni, pouze se mírně zredukovalo množství oficiálně schválených výstupních míst. To situaci naprosto zklidnilo.

Systém tak fungoval zdánlivě poměrně dobře. Sice poklesl počet prodaných místenek, avšak všechna místa ve vlacích byla zřejmě dobře využita. Samozřejmě, přeprava i nadále trpěla značnou přeplněností, která ovšem byla zcela mimo naši oblast řízení a odpovědnosti.

Nicméně při pohledu z venku se komukoli nezájímavému a neznalému věci muselo zdát, že to uvnitř drážního systému vře a že to na první pohled nefunguje, jak by mělo. Jenže instituci tak tradičně schopnou a výkonnou si nikdo zcela otevřeně netroufl kritizovat. Přesto však stále prosakovaly náznaky, jež vedly k vytvoření Velkého programu.

Jeho název byl samozřejmě delší a měl více podkapitol, ale to není podstatné.

Zahrnoval zřízení výzkumného ústavu a analytického pracoviště, které by spadalo – ano, představte si! – bez dlouhých problémů a diskuzí přímo pod nás!

Ovšem problém nastal v okamžiku, kdy se oba již zmínění vedoucí našich dvou stejných referátů v rámci oddělení přímo řízených organizací nedovedli shodnout na věcné příslušnosti a opět by vznikl problém se zvýhodněním některého z nich.

A tehdy mi bylo nabídnuto, abych se stal samostatným pracovníkem zabývajícím se touto agendou, který by nespadal do žádného útvaru. Rozhodnutí se totiž opíralo o skutečnost, že přiřadí-li mne téměř kamkoli, vznikne nerovnováha s nepříjemnými osobními důsledky, ovšem tuto činnost bude muset bohužel někdo vykonávat, a konečně nebudu-li takto vytvářet samostatný útvar, zbydou peníze za ve-

dení, jež mohou být rovnoměrně rozděleny mezi oba další vedoucí našeho oddělení.

Tento posun pro mne neznamenal žádné zvláštní finanční výhody, které bych si snad po letech i zasloužil, nulové možnosti rozhodování. Na druhé straně jsem nejasností mého zařazení a povinností především ke koordinačně konzultační činnosti získal více volnosti, než jsem očekával. Také značná neurčitost pravomocí byla k dobru, protože častěji okolí nejisté očekávalo pravomoci vyšší.

Moje první cesta byla do sousedního oblastního střediska. Jak se ukázalo, o celém velkém projektu ještě ani nevěděli a moje návštěva u nich vyvolala zaslouženou pozornost. Rychlost reakcí byla tak nečekaná, že ještě týž den odpoledne mi byla představena moje nová spolupracovnice pověřená ke stejným úkolům.

Spolupracovnice mi velice vyhovovala. Byla zhruba v mém věku a také svobodná. Potud byl projekt velmi zajímavý.

Jiným problémem ovšem byla náplň práce. Probírali jsme velmi otevřeně všechny možnosti projektu, ale ukázalo se, že nám nezbyde nic jiného než pokračovat v objíždění dalších úseků, anebo se někde zeptat.

A ptát se znamenalo v našem oboru koledovat si o velký malér.



Ale bylo nám jasné, že po dvou měsících čekání a objížďení míst nám asi nic jiného nezbyde. Spolupracovnice se jmenovala Irenka a já jí říkal Irča, protože to tak chtěla. Irča byla s Ivankou v něčem zcela nesrovnatelná. Žádná romantika vlaku, žádný kastrůlek. Ale přesto nás společná práce sblížila, avšak náš milostný život byl redukován na občasně návštěvy Irči na ubytovně v sousedním městě. Odpadlo praní prádla, hovory o zahrádce a o mamince. Nechtěla ubytovnu opouštět. Měla velkou sbírku vlakových lístků a nikdy neměla doma nic k jídlu.

Pokud jsme jeli na společnou cestu, museli jsme být oba velmi opatrní při jednání se všemi těmi desítkami kolegů, se kterými jsme měli jednání. Jakkoli se tento stav stával pozvolna setrvalejším, bylo jasné, že mezi námi stále zůstává jakási dlouhodobě nepřijatelná bariéra. Totiž že už dlouho nebudeme moci odkládat otázku po našem předmětu práce. Nikdo netušil, co ten druhý přesně dělá, a většina ani co on sám dělá.

Bylo na mně předvést statečnost.

Dopis, který jsem načrtl, obsahoval několik obecných shrnutí a několik modelů možné budoucnosti. Do obsahu práce jsem uvedl v podstatě vše, včetně několika přesných slovníkových definic s tím, že jsem logicky předpokládal, že jejich vyškrtáním mi někdo z nadřízených vlastně oklikou vymezí práci.

Asi dva týdny se nic nedělo, ale pak v sousední kanceláři zazvonil telefon (já sám jsem jej neměl), a dožadovali si mne. Bylo to centrální ústředí!

Potil jsem se a jen přikyvoval. Oba kolegové vedoucí mne se zájmem pozorovali. Mám jet na stáž do nejvyšších míst! Vyhrkl jsem. Pokývali neurčitě hlavami a já běžel o patro výše. Byl jsem očekáván a vedení na mne bylo hrdé. Odjel jsem hned v pondělí.

V doposud neznámém městě, kam jsem dorazil, nebylo moc co zkoumat, protože jsem se stejně držel toliko v nádražním prostředí. Obdržel jsem klíč od pokoje v drážní ubytovně. Budova byla poloprázdná, mírně páchla, střídaly se tu posádky vlaků. I tak jsem měl ale ve svém malém pokoji v nejvyšším patře naprostý klid. A výhled na celé kolejiště! Pak již jen tunely chyběly, anebo nebyly žádné vidět. Leda to město. A to jsem znal.

Moje činnost spočívala v tom, že jsem každý den dopoledne musel obejít všechna oddělení nejvyššího vedení a odpoledne o tom psát zprávu nutnou pro mou práci.

Postupně jsem tak navštívil většinu rozhodujících osob a naprosto ztratil pojem o tom, co kdo a kde dělá, tím méně, jaká je vlastně struktura organizace a její náplň. Celá akce pak sloužila k jediné věci: jak-

mile jsem stáž ukončil, byl jsem kdesi formálně zaznamenán a jasně z toho vyplývalo, že se mnou prostě počítají. Tento nevídaný skok v celkové kvalifikaci měl tedy velmi nečekanou dohru.

Ještě než jsem to dojel říci Irče, a to bylo samozřejmě z mnoha důvodů na prvním místě, již při balení věcí na ubytovně jsem dostal zprávu, že mám odjezd odložit a že jsem byl jmenován do pracovní skupiny nového velkého projektu ke komplexní reorganizaci místenkového systému v zemi.

To bylo šokující. Vzhledem k tomu, že byla sobota, vyjel jsem stejně za Irčou a radostně jí vše sdělil. Moje veselí ihned umocnila její zpráva, že do stejného týmu byla doporučena také a v pondělí se stěhuje taktéž.

Byly to krásné časy. Bydleli jsme na stejné ubytovně, chodili se občas projít po peronech a stále si povídali. Spíše tedy mluvila Irča, ale byla radost jí poslouchat. Obvykle jsem přitom jedl, co jsem si přinesl v transportní sadě jídel naplněné od oběda. Zvládl jsem tedy více věcí souběžně. Trojpodlažní kastrůlky spojené nosným bočním rámem stejně umožňovaly toliko otevření najednou.

Naše práce byla velmi namáhavá. Hned na počátku totiž kdosi z nejvyššího drážního vedení přišel s reorganizací, jež mimo jiné naprosto změnila sys-

tém místenek – což byl pochopitelně náš obor a my se cítili opět poněkud překvapeni. Proto jsme byli přizváni k poradě, kde jsme se dozvěděli, jak bude systém vypadat. Tím byla naše účast brána v potaz a již jsme se více věcem nebránili.

Každé místo k sezení stejně jako místo určené pro přepravu psů vyžadující platnou jízdenku, s výjimkou pracovních psů při plnění úkolu a ve službě, bude mít svou malou průhlednou schránku, do které každý cestující musí uložit svou místenku. Tak bude nepřetržitě patrné, kdo má nárok sedět. Všichni ostatní, kdo místenku do povinně místenkového vlaku nebudou mít, si budou muset vystoupit. Pokud jedno či druhé neučiní, budou pokutováni. Bakelitové schránky byly velmi dobře viditelné, a zda jsou, anebo nejsou plné, bylo prostě otázkou cti.

To byl prostě převrat. Jistě. Byla tu naznačena i diskuze: v odpovědi na otázku, čím ale pojedou potom ti, kteří mít místenku nebudou, byl nejvyšší útvar trochu nejistý. Padaly zde úvahy o speciálním vagonu jen pro stojící, dokonce i možnosti použít obyčejné nákladní vagony, což bylo ovšem pro zjevnou nevhodnost ihned zavrženo, až po vypravení dvou vlaků, a to však bylo vyloučeno také, neboť cílem každé reorganizace bylo šetřit a snížit počet existujících spojení.

Problém, který takto vznikl, tedy neúměrný nárůst zájmu o místenky a nebezpečí, že bez místenek nebude možné cestovat, byl pak přidělen jako řešitelský úkol našemu útvaru. A kolega, jenž tuto diskuzi zbytečně rozvířil, byl jmenován vedoucím.

Druhý den jsme měli poradou. Bylo nás šest. Vedoucí, my dva s Irčou jako referenti specialisté a dva lidé, které jsme neznali a již zde byli jako koordinátoři, a nakonec kdosi, kdo se nepředstavil a my na něj nenaléhali. Vedoucí nám rozdál úkoly: Irče teoretický rozbor problematiky a mně praktické provedení. Diskuze nebyla a měli jsme se sejít opět za týden.

Jedna věc mi letmo prolétla hlavou. Jako myšlenka naivního dítěte, po které se jen zastydíte a máte vleklý pocit viny: totiž, co by se stalo, kdyby se do bakelitových schránek, které nikdy nikdo nekontroloval, vhodily kousky např. blíže záměrně nespecifikovaného druhu papíru stejného formátu... Styděl jsem se.

Naše vycházky s Irčou pomalu přestávaly být zlatým hřebem dne. Po většinu času vyprávěla, jak ji již od mládí zajímal svět lístků a místenek a jak si hrála v jejich domku u nádraží na průvodčí.

Nevyvracel jsem jí to, protože netušila to podstatné, totiž, že můj vztah k práci a k celému drážnímu systému se den ode dne horšil.

To by se však ještě dalo zvládnout, jenže návštěvy u Irči se stávaly monotónním monologem buď jejím, kdy mi vysvětlovala něco z drážní teorie, anebo mým, když jsem ji přesvědčoval o něčem jiném.

Hlavním problémem se však pro nás začal stávat v tomto prostředí náš intimní život. Moje dosavadní, poměrně dynamická zkušenost byla totiž těsně propojena s jedoucími vlaky. Takže častokrát, pokud nám pod okny vlak úplně zastavil anebo zrovna nic neprojíždělo, dostavil se nečekaný reflexní útlum. Ve dne to s ohledem na frekvenci spojení nebyla žádná potíž, ale v noci se dostavovala krize.

Promýšlel jsem tento problém zcela zevrubně a řešení se brzy našlo. Vyzkoušel jsem načasování podle jízdnicích řádů. Jenže naprostý nedostatek spontaneity, jakož i nevypočitatelnost Irči tento pokus mírně hatily. Nakonec se ovšem hlavním důvodem nastalých potíží stala příliš častá zpoždění souprav. Nesmyslným se ukázal i draho zakoupený model vláčku na baterie, který ovšem jezdil na stole stále dokola. Zbytečně. Žádné náhražky!

Drážní systém selhal.

Pod tíhou stresů se náš vztah pomalu rozpadl a nakonec jsme si začali veškeré informace vyměňovat jen prostřednictvím služební pošty.

A tehdy jsem začal pracovat, snad jako bych hledal jakýsi osobní únik, na onom Velkém projektu.

Bylo třeba si shrnout, kde je reálná chyba, kterou má daný úkol vyřešit. Tuto otázku si nikdo čistě ze zásady nechtěl přiznat, ale nakonec byla připuštěna alespoň pracovní definice.

Problém tedy spočíval ve skutečnosti, že množství lidí, které se překotně dere do vlaků a chce kamsi odvézt, je nadměrné, nezvladatelné a nepřípustné. K redukci cestujících přistoupit nelze, a k rozšíření množství spojů už vůbec ne. Proto bude nutno zredukovat tlačence ve vagonech prostřednictvím formálních úkonů, zejména místenkového systému ASPC. Co zkratka znamenala, jsme netušili, ale pro úplnost je třeba ji dodat. Přiznám se, nebyl to od počátku náš projekt, ale nakonec se zdařil. Nesl své ovoce. A byl zaveden! Prodej místenek i vstupenek se prostě snížil.

Tím ovšem vznikly naprosto nečekané a nepřípustné tlačence před pokladnami. Houfy lidí čekajících často i přes celou noc, nárůst drobné kriminality, překupníci, kteří nakupovali nadlimitní množství místenek na frekventované spoje, ale hlavně ostuda pro naši organizaci. Bylo nutné s tím něco udělat.

Můj návrh byl velmi jednoduchý. Pokud se nám tímto výše popsáním postupem, jenž se plně osvědčil, podařilo zregulovat tlačence ve vagonech, bude

možné se stejným úspěchem a efektivitou použít stejný systém i při regulaci front před pokladnami. Přitom nebude třeba rozšířit počet otevřených pokladen, což bylo podmínkou.

Každý zájemce o cestu obdrží na výdejním místě pořadový lístek s určením místa, času a přesné polohy pokladny, kde mu bude možno si bez jakékoli zbytečné fronty zakoupit místenku!

Návrh byl jednoznačně přijat a byl jsem jmenován předsedou koordinační komise pro zavedení projektu. Jistě, stále nebylo dořešeno, jak zorganizovat systém výdejních míst, ale všem nám bylo jasné, že toto není nyní již klíčová otázka.

Daleko větším a zásadnějším problémem bylo vymezení přesného prostoru před pokladnami a možnost dokonale bezpečného a jasného určení místa tamtéž, aby se předešlo jak vzniku front, tak nevhodnému chování v nich.

Již myšlenka pouhé fronty byla obtížně představitelná.

Především zde bude muset být železné zábradlí, které se nedá svévolně přelézat, zbytečně se na něm neposedává a slouží k jednoznačnému oddělení front čekajících, zabraňuje předbíhání a nezpochybňuje pořadí.



V takovém případě by přívod žadatelů o místenku měl být regulován ovšem tak, aby jeden čekající nikoho nemohl v poměrně úzkém prostoru obejít, tedy lidově řečeno předběhnout.

Ideálním modelem byly pásy inspirované zemědělskou technikou a živočišnou výrobou. Nicméně bylo jasné, že tento systém by byl nákladný. Navíc bylo nejednoznačnou otázkou, jak vymezit šířku průměrného spoluobčana a jak se vyrovnat s výjimečnými případy. Pokud by se již kalkulovalo s osobami nadměrnými a vytvořil-li by se pro ně zvláštní vchod, kdo by pak zaručil, aby se nezneužíval a nepředbíhalo se. A co naopak s osobami podlimitními. Vždyť ty by mohly předbíhat automaticky.

Věc by vyřešila pohyblivá kruhová madla v ohradě, která by vždy vpustila do vymezené výseče kruhu jen jednu osobu. Ale i to by bylo nákladné.

Zůstávala tedy stále možnost pouze klasické fronty, jejíž zápory nám všem byly jasné, ale množství možných řešení docházelo.

Kohosi napadlo, že naprosto ideálním a čistým postupem by bylo, pokud by se lidé shromáždili vysoce náhodně, tedy by se prostě nějak shlukli před pokladnou a pak by jim teprve byly rozdávány poukázky na místo ve frontě v tom pořadí, v jakém již stojí.

Jiná varianta byla toto pořadí vůbec neurčovat, ponechat frontu vzniknout spontánně, ale u pokladny se prokázat pořadovým lístkem, a nebude-li onen souhlasit, kupující bude vyloučen z prodeje.

Poslední možností bylo samozřejmě prodávat jakýmkoli způsobem místenky samotné již společně s kuponem na jejich koupi, což by jistě zaručilo bezpečnou souhru pořadí, ale nedořešil by se tím úplně nám svěřený problém.

Ještě jinou možností byla tombola s výhrami v podobě určení pořadí anebo užití losu.

Avšak nakonec se jako nejjednodušší ukázalo, že odběrní kupony – poukázky na možnost nákupu místenky – budou vydávány prostě na jasně stanovený časový úsek určovaný po půl minutách, takže sám čas jednoduše nastaví pořadí, které může být hravě u pokladny revidováno. Aby se tak množství žadatelů do těchto intervalů vešlo, interval se zákonitě protáhne a sníží počet žadatelů, jenž musí být korigován a usměrněn, tedy množství odbavených zákazníků se časově protáhne a sníží. Na druhé straně chodby se prostory před pokladnami změny v klidná a nerušná místa oázy setkání před cestou.

V té souvislosti bylo ovšem zmíněno, že i výdejní místa těchto poukázek by měla podléhat regulačním mechanismům, neboť i u nich se může vytvářet fron-

ta. To však bylo zatím odloženo, protože nejprve bude třeba situaci a její důsledky objektivně posoudit.

Začali jsme. Během léta se již začala rýsovat koncepce a nadřízený orgán vymezil všechna výdejní místa poukázek ke koupi místenky, přičemž jejich personál se zaškoloval a absolvoval krátké týdenní kurzy. Do Vánoc bylo vše připraveno. A od konce ledna byla celá věc spuštěna.

Dopadla nad očekávání dobře.

Bylo zde několik problémů, které se ale daly očekávat. Všem bylo jasné, že je to otázkou dlouhodobou, možná víceletou.

Velké množství lidí, převážně vně našeho týmu, naprosto nepochopilo, co se od nich čeká a k čemu se podle jejich názoru tak zřejmě úplně zbytečně školí celá armáda pracovníků. A to nemluvím o ryzí ignoranci samotných cestujících.

Spousta lidí si totiž stále chodila koupit místenku těsně před odjezdem. Vytvářelo to jen další série omylů, protože zájemci, nalákání malými, regulovanými frontami, teprve u pokladny zjistili, že vlastně nemají patřičné oprávnění v nich stát.

Druhou potíží byla prostá záměna výdejních míst k poukazu na možnost koupit si místenku a výdejních pokladen místenek. Bylo to přitom tak prosté, jenže to vyvolávalo značné třenice, neboť mnoho zájemců

si chodilo k prodejním pokladnám vyzvednout poukaz na koupi. A přitom odběrných míst s poukazem na koupi bylo vytvořeno mnohonásobně více a jejich boxy se v řadě pokladen například daly snadno odlišit jasně viditelným písmenem P dole v rohu.

Ale i u těchto pokladen s poukazy docházelo k problémům. Každá pokladna výdejních poukazek disponovala pochopitelně jen omezeným časovým prostorem pro pobyt před prodejní pokladnou, na který mohla poukázky vydávat.

Na některých místech proto bylo zapotřebí přijít o něco dříve, nanejvýše jeden dva měsíce. Pokud to cestovatel podcenil, bylo možné obdržet samozřejmě jiný nejbližší termín, jakkoli třeba až za několik týdnů.

A tak pokladny v zájmu zkvalitnění služeb začaly vydávat přehled, jak si u nich zarezervovat čas k získání poukazu k nákupu včas a bez front. Systém doporučení tak zahrnoval přesné popisy míst, otevírací hodiny pokladen a odhad délky období před odjezdem, kdy je třeba se k nim dostavit. Bylo to prosté a každý to mohl pochopit.

Jenže další trable nastaly s otázkou přednostních nákupů a s otázkou výjimek z pořadí. V tomto bodě jsme se setkali s jediným problémem, který se rýsoval jako skutečně vážný.

Avšak řešení se našlo. Zavedením generální výjimky bylo možné jak ignorovat pokladnu s výdejem kuponu určujícím termín a místo, kdy si mohu jít koupit místenku, tak povinnost samotného zakoupení místenky a konečně i povinnost vlastního použití místenky ve vagonu k tomu speciálně určenému, případně dle pokynu průvodčích na kterémkoli jiném místě s přednostním právem.

Tak byl největší problém zažehnán a vlakové soupravy byly ihned a bez problémů vybavovány dalším, sice nadlimitním vagonem, kvůli čemuž musely být použity dvě tahací lokomotivy pro soupravu. Tím byl sice mírně zredukován počet souprav, které by mohly být taženy a expedovány, jakkoli počet tažných lokomotiv se zdvojnásobil, avšak celkový výsledek mohl představovat jen a jen spokojenost.

Po několika týdnech jsem již konečně měl vlastní oddělení!

Přesněji řečeno jsem se stal vedoucím, jakkoli pracovníci zde ještě nebyli podle rozpisu plně stanoveni. I to byl velký skok. A co bylo hlavní, pracoval jsem konečně na nejvyšším ústředí, a tím pádem jsem to měl domů jen dvě kratičké vlakové zastávky v hlavním městě.

Nutno připustit, že při použití městské dopravy bych byl doma asi o tři čtvrtě hodiny dříve, ale tohle již pros-

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.