

MOJE OSOBNÍ MOTIVACE K VÝKONU FUNKCE GENERÁLNÍHO ŘEDITELE ČT

Přání, touha, chuť, snaha. Ale také vrchol profesionální kariéry. Co může být více pro člověka, který pracuje téměř celý svůj profesní život v médiích, než stát se generálním ředitelem televize veřejné služby?

Přihlásit se do výběrového řízení jsem se nerozhodl za hodinu nebo ze dne na den. Zvažoval jsem všechna pro a proti. Hlavně jsem si kladl otázku, co mohu České televizi přinést. Našel jsem spoustu ekvivalentů ze své dosavadní praxe, které se dají nyní využít pro řízení ČT. I proto je mé rozhodnutí promyšlené a stojím si za ním, protože vím, že médiím jsem se naučil rozumět. Stejně tak mi dosavadní pozice umožnily naučit se vést lidi, řídit společnosti, vést projekty, řešit krize.

K České televizi jsem si budoval vztah celý život. Jako dítě jsem zažil časy, kdy televize neplnila roli převážně společenskou, ale někdy spíše propagandistickou. Ale zároveň pro mě a mou rodinu byla televize milá a stmelující.

Pamatuji si velmi dobře, jak jsme se u ní scházeli každou neděli okolo páté odpoledne a sledovali jsme filmy pro pamětníky. Vzpomínám také na chvíle strávené u sportovních přenosů, když jsme se s tatínkem (bývalý ligový fotbalový rozhodčí) dívali na skoky na lyžích a soutěžili, kdo se trefí blíže ke vzdálenosti, kterou závodník skočil. Ale to už je přece jen dávno.

V současné době se již dívám na televizi, která do našich životů během minulých dvou desetiletí pronikla daleko více, než jsem si kdy dokázal představit. V poslední době samozřejmě ještě v kombinaci s internetem a dalšími novými médii. Jako otec dvou nezletilých dětí se je snažím cíleně vést a učit je, na co se dívat a co vynechat, pomáhám jim třídít hodnotné programy od programů zábavných až pokleslých, kriticky přijímat reklamní sdělení.

Ukazuji jim rozdíly mezi přinášnými informacemi. To beru v podstatě jako nutnost a povinnost. Vše se ještě násobí tím, že mám neslyšícího syna, který potřebuje titulky anebo skutečně dobrý výklad, vysvětlení, proč se říká to či ono a co je vlastně důležité z toho, co televize jako zdroj informací přináší.

Uvědomuji si, jak mě životní zkušenost přivedla k tomu, že jsem se přihlásil do tohoto výběrového řízení. Není to jen proto, že mám Českou televizi rád. To je jen jedna, i když důležitá část. Podstatné je, že jsem prošel intenzivním vývojem médií v porevolučních letech a věřím, že i právě proto znám hodnotu České televize. To považuji za klíčové.

Média celkově jsou důležitým socializačním prvkem a nedílnou součástí našich každodenních životů. A právě ČT by podle mého názoru měla zastávat roli média, které bude kvalitním průvodcem a zdrojem relevantních, věcně správných a vyvážených informací pro občany různých věkových skupin, politických názorů a životních postojů.

Přál bych si, abych mohl přispět k tomu, že Česká televize bude tvůrcem a nositelem hodnotných, seriózních a původních pořadů, prostorem pro utváření rozličných názorů s ohledem na demokratické principy, místem pro oživení veřejné sféry.

Česká televize je kulturní instituce, která patří všem, a to, jak pevně věřím, nezní jako fráze. O čem jiném to můžeme říci? O naší hymně, Národním divadle? Snad, ale hymnu si nepouštíme každý den a do Národního divadla se mnozí vypraví jen několikrát za život. Televize se pro většinu z nás stává každodenním společníkem. Pro mnohé lidi může být jediným způsobem, jak se dostat alespoň jejím prostřednictvím do divadel, galerií, do světa.

Vím, že Česká televize není v jednoduché situaci. O tom píše ve svém projektu. Jsem ale připraven pro její změnu a úspěch mnohé udělat. Porvat se za to, co mám rád, za její budoucnost.

Nedovedu si představit moderní společnost bez televize veřejné služby. Bez České televize.

KONCEPCE DALŠÍHO ROZVOJE A FUNGOVÁNÍ ČESKÉ TELEVIZE JAKO TELEVIZE VEŘEJNÉ SLUŽBY

Česká televize je bez patosu významnou kulturní institucí, s jejíž pověstí, a zejména budoucností se nesmí hazardovat. Její role v moderní české společnosti je – zvláště při stále větší komercializaci a bulvarizaci ostatních televizních stanic a mediálního sektoru – nezastupitelná. ČT musí oslovovat diváky především jako občany, nikoli konzumenty. Je alarmující, že se objevují i úvahy o její postradatelnosti, o zrušení koncesionářských poplatků nebo zbytečnosti některých kanálů. To je nepřijatelné. Česká televize musí být opravdová, jedinečná a nenahraditelná.

ČESKÁ TELEVIZE: TRVALÁ HODNOTA A SLUŽBA VEŘEJNOSTI

Česká televize ve své historii dokázala už mnohé. Teď se ale nenachází v jednoduché situaci. Klesá jí sledovanost, zejména u zpravodajství na programu ČT1 (Události) se jedná o výrazný odklon diváků. Největší úspěchy mají v drtivé většině reprízy (Četnické humoresky, televizní filmy s Miroslavem Donutilem nebo stříhové pořady), což sice také souvisí s demografickým jevem, jako je stárnutí televizního publika, ale Česká televize musí aktivně hledat a najít nové cesty k divákům. S velkým poklesem zájmu diváků o Události se smířit nemůže. I když na druhou stranu je třeba ocenit vzrůstající zájem o zpravodajskou ČT 24.

Některá média brojí za zrušení (zestátnění) České televize. I mezi politiky jsou tací, kteří jsou pro zrušení koncesionářských poplatků. Kritizují se neujasněné kompetence mezi kanály, nekoncepčnost a plýtvání penězi. Česká televize sklízí obdiv jen za jednotlivé akce (ocenění na zahraničních festivalech) či za proces digitalizace, který se chýlí ke zdárnému konci.

Reakce managementu a kompetentních osob v České televizi na neúspěchy jsou však stále stejné: vydávají optimistické tiskové zprávy o úspěšné podpoře českých filmů a cenách pro pořady na mezinárodních festivalech. Zaštiťují se tzv. indexem spokojenosti diváků. Management ČT tvrdí, že televize má skvělé hospodaření, a budoucí generální ředitel tak vlastně nebude mít „žádnou“ práci. Na kritiku Česká televize odpovídá většinou protiútokem, namísto dialogu se z Kavčích hor ozývá i povýšenost. Česká televize se sama prezentuje jako: česká, národní, důvěryhodná, informativní, tvořící pro děti, inteligentní a zajímavá. Neplatí však zároveň: plná repríz, poučující, nerozumějící mladým, podbízivá a zkosnatělá? Vždyť věta „a teď už spát, děti“ se po Večerníčku opakuje už desítky let. Jako by nikdo nevěděl, že časy se změnily a mnohé děti chodí spát později.

ČAS PRO POZITIVNÍ ZMĚNY

Pro českého diváka je stále složitější orientovat se ve světě informací a médií, nenechat se ovlivňovat mediálními konstrukty komerčních televizí, umět analyzovat mediální sdělení a přistupovat k nim kriticky. Česká televize by zde měla být jako pojistka tvorby kvalitních a seriózních televizních formátů, jako opora a průvodce příjemcům, kteří chtějí média konzumovat ke svému prospěchu a užitku, jako zdroj relevantních, věcných a nepředpojatých informací, bez primárního zaměření na nepřilíš kreativní (nepůvodní a přejatou) tvorbu či přímo pokleslou zábavu.

KLÍČOVÉ BODY PROJEKTU, CÍLE

- **Hospodaření**
- **Program a jeho priority**
- **Zpravodajství**
- **Management, personální obsazení**
- **Rozvoj regionů**
- **Sledovanost**
- **Komunikace s diváky (PR)**
- **Nová média**
- **Digitalizace**

■ **HOSPODAŘENÍ**

- **Audit**
- **Revize stávajících budov, pozemků, majetku**
- **Reklama, product placement, sponzoring, vybírání poplatků**
- **Ostatní zdroje (archiv)**

Finanční situace České televize je podle veřejných zdrojů stabilizovaná (ne však bez skrytých rizik). Televize se musí na prvním programu obejít bez reklamy. Velké náklady si vyžádá stavba brněnského studia. Tok peněz v ČT je obrovský. Podíl prostředků, které jsou určeny na program, je stále nízký vzhledem k ostatním nákladům. Proto je nezbytné provést celkový audit, zbavit se část budov (pronajmout je). Zaměřit se na reklamu a sponzoring na programech ČT4 a ČT2.

Využívat možnosti product placementu, avšak přísně v souladu s posláním televize veřejné služby a etickým kodexem ČT. Je třeba hospodárně nakládat s archivem ČT.

Je zapotřebí dále důsledně pokračovat ve výběru koncesionářských poplatků, ale zároveň jednoznačně deklarovat, že se nemají zvyšovat. Česká televize musí jít cestou racionalizace a vnitřních úspor.

■ **PROGRAM A JEHO PRIORITY**

- **Vyvážená nabídka programů**
- **Důraz na péči o kulturní dědictví**
- **Větší otevřenost novým tvůrcům, producentským centrům**
- **Silný programový ředitel, který zaštití celý program a bude garantem synergie kanálů**

Přechod z redakčního na producentský systém (kromě zpravodajství): producentský systém přináší větší odpovědnost za pořady, je pružnější, přináší rychleji potřebné změny.

Vyvážená nabídka pořadů pro všechny skupiny obyvatel bez ohledu na jejich sociální původ, věk nebo pohlaví, reflektování rozmanitých politických, náboženských a filozofických názorů a uměleckých směrů, rozvoj kulturní identity obyvatel České republiky včetně příslušníků národnostních nebo etnických menšin. To jsou nejdůležitější úlohy České televize ve vztahu ke společnosti a veřejnosti.

V souladu s těmito cíli by měla být posílena původní tvorba ČT, dále výroba formátů, které reflektují bohaté kulturní a historické dědictví (například inscenace české klasiky). Ve spojitosti s tím je zapotřebí nejen využívat, ale i budovat archiv České televize. Ten je totiž sám o sobě cenným kulturním dědictvím.

Pro další pozitivní rozvoj programové nabídky ČT je bezbytné, aby se vytvořila jednotná a čitelná koncepce televize, která bude určující pro všechny kanály. Tato koncepce bude programy zaštiťovat, bude vodítkem, dá programu řád. To neznamená nižší míru tvůrčí svobody pro autory. Je to služba divákovi, který musí mít o své televizi přehled a ne zmateně bloudit programem.

Je třeba nastavit priority a jim podřídít skladbu a formáty, které se vysílají především na prvních dvou kanálech, ale i na ČT4 a ČT24.

Nelze mít čtyři samostatné kanály, které si „hrají na svém písečku“ a chovají se, jako by každý z nich nepatřil pod jednotnou Českou televizi.

To však v žádném případě neznamená, že by v České televizi nebyl prostor pro skutečné kulturní počiny, které se vymykají obvyklému programu, a experimentující, neotřelé tvůrce i tvůrce, kteří jsou zkušení a dosud dostali v ČT málo příležitostí.

Česká televize může v budoucnosti ještě více využívat mezinárodní koprodukce, například spolupráce se Slovenskou televizí.

■ ZPRAVODAJSTVÍ

- **Věcná přesnost, vyváženost a nestrannost**
- **Jednoznačná definice vztahu mezi zpravodajským kanálem a Událostmi na ČT 1**
- **Zpravodajství se nesmí podbízet jako komerční konkurence, což ale neznamená, že má být suchopárné a rezignující na změny**
- **Česká televize musí jít příkladem v etických zásadách, při využívání skryté kamery, zdrojování apod.**
- **V souvislosti s rozvojem nových médií je třeba také znovu vést diskusi o inovovaném etickém kodexu, který bude odpovídat této době**

Zpravodajství TV Nova a TV Prima se dál komercializuje a bulvarizuje, stává se stále „zábavnějším“, ovládl je trend tzv. infotainmentu.

Důkazem toho je stále častější využívání tomu odpovídajících výrazových prostředků, například emotivních hudebních podkresů, personalizace zpráv, animací, opakovaných záběrů, zpomalování nebo vysílání nesouvisejících, ale pro konzumenty atraktivních ilustračních záběrů.

Zaujmout a udržet si přemýšlivého diváka, který je však také často unavený a chce i odreagování a zábavu, není a nebude jednoduché.

Zprávy a publicistické útvary se musí primárně obrátit k občanům (publiku), ne k reportérům, kteří se sami chválí v upoutávkách, že jsou nejlepší. Měly by nabízet kontroverzní společenská témata, investigativní žurnalistiku a prostor pro tvorbu nezájatých názorů a deliberaci. Zpravodajství musí být co nejspolehlivější, věcně přesné a nepředpojaté. Česká televize by měla pomáhat lidem orientovat se ve složité společenské situaci a také ve stále více komercializovaném mediálním světě, jehož instituce se zabývají převážně vlastním ziskem.

■ MANAGAMENT, PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ

– Definování pravomocí

– Více možností nadprůměrným

– Konec ochrany neschopných

Je podstatné vyřešit, jak budou definovány pravomoci a od čeho konkrétně budou odvozeny. Dále je zapotřebí stanovit strategické cíle a podle nich postupovat. V pracovních procesech musí fungovat princip nahraditelnosti, vždyť rozhodující nejsou jednotliví lidé, tedy až na výjimečné tvůrčí osobnosti, ale kvalitní a efektivní výkon týmů s jasným zadáním. To nevyklučuje vysokou profesionální odpovědnost jednotlivců.

Česká televize rozhodně nepotřebuje čistku. V personálních otázkách je třeba postupovat klidně, racionálně a s rozvahou. Respektovat odbory, názory Rady ČT, ale zároveň se s odvahou rozloučit s lidmi, kteří České televizi již nic nedávají. To se týká lidí na všech pozicích, všech věkových kategoriích.

Je třeba zjednodušit strukturu řízení. Snížit počet vedoucích pracovníků, rozhodujícím lidem delegovat více pravomocí, aby se fungování televize zpružnilo.

Rozhodně to nemíním tak, že ředitel se všemi zamete a udělá pořádek. Je nutné nejprve se zorientovat, jít cestou poznání a využít potenciálu všech kvalitních lidí.

Česká televize hraje „první ligu“. Je zapotřebí přivést kvalitní, oceňované a respektované profesionály. Smutné je například to, že některé špičky profese nestojí práci v České televizi. Není možné takové lidi jen kritizovat či nechápat, ale ptát se jich, proč tomu tak je, a reagovat, vzít si ponaučení.

Další důležitou otázkou je efektivita ve vazbě na počet lidí. To souvisí přímo s hospodařením a je třeba si přesně určit, co si televize může a chce dovolit. To platí pro všechny oblasti její činnosti. Změnit zaběhané procesy, které jsou zkostnatělé a zastaralé, je nezbytné proto, aby se televize mohla změnit k lepšímu.

Případné snižování stavů se musí konzultovat s odbory, musí být důstojné, založené na jasných propočtech. A nesmí se řídit ničím jiným než kvalitou práce jednotlivých lidí.

■ ROZVOJ REGIONŮ

- Lidé potřebují kvalitní a prověřené informace ze svého regionu a okolí
- Konec pragocentrismu a posílení regionality

Diváci se stále více zajímají o dění, které se jich bezprostředně týká, proto je zapotřebí vycházet jim vstříc a reagovat na tuto poptávku po lokálním zpravodajství. Regiony, a to s důrazem na význam politických a kulturních center, musejí dostat jednoznačně prostor rozvíjet se, zároveň však musí pracovat v synergii.

Regionální zpravodajství nespočívá v plytkých informacích. Naopak, takové zpravodajství musí jít „na dřeň“ každodenních problémů občanů (doprava do zaměstnání, nedostatek škol, nedostupnost lékařské péče pro seniory apod.).

Dalším důležitým prvkem regionálního vysílání jsou příběhy. Česká televize není jen pro slavné, známé, celebrity a „pseudocelibrity“, ale měla by ukazovat i lidi, kteří nejsou ve společenských žebříčcích na prvním místě, ale něco zajímavého a výjimečného umějí, již něco dokázali nebo za něco bojují.

K rozvoji regionů patří i podpora výstavby brněnského studia. Musí se tak ale díť na základě efektivity projektu. Stavba se nesmí prodražit tak, že bude devastující pro rozpočet ČT.

■ SLEDOVANOST

- Nikoli cíl, ale důležitý ukazatel

Sledovanost je důležitým činitelem pro zpětnou vazbu. Nelze ji odmítat jako komerční ukazatel. Pokud by České televizi klesal výrazně počet diváků, byl by to hazard s koncesionářskými poplatky. Avšak je zcela nemyslitelné srovnávat sledovanost ČT, TV Nova, TV Prima a pouštět se do souboje o jednotlivé pořady, snažit se permanentně přesouváním pořadů o přímý střet.

Česká televize skutečně musí oslovovat diváky především jako občany, nikoli primárně jako pouhé konzumenty. Její tvorba musí být zaměřena i na takové formáty, které budou podporovat intergenerační solidaritu, sociální kohezi a toleranci vůči různým menšinám. Česká televize musí odrážet osobitost bohatého národního a kulturního dědictví. To ale neznamená, že nemá přinášet nové kreativní formáty, kvalitní zábavu, odreagování a relaxaci.

■ KOMUNIKACE S DIVÁKY (PR)

- Od povýšenosti k pokoře
- Služba veřejnosti

Česká televize musí budovat prestiž, přijímat kritiku a odpovídat/reagovat na názory diváků. Přiznávat chyby a informovat o jejich odstraňování. Neznamená to neumět se těšit z úspěchů a podělit se o ně.

Je třeba více využívat sociální sítě, hledat cestu k mladým lidem.

■ NOVÁ MÉDIA

- Jejich zanedbání by odporovalo současnému dynamickému vývoji
- Oboustranná komunikace
- Eliminace rizik

Internetové servery, e-mail, SMS zprávy, sociální sítě, mobilní aplikace, blog, mobily s fotoaparátem a kamerou. To vše dnes již vstupuje do vysílání a rychle mění možnosti komunikace (předávání zpráv, zážitků apod.) a její rychlost. Sociální sítě, hlavně Facebook a Twitter, využívají i zkušení novináři, agentury nebo třeba nevládní organizace. Staly se významným marketingovým nástrojem.

Nová média a občanská žurnalistika dávají lidem šanci angažovat se a přinášet informace z každodenního života. Tyto možnosti výrazně rozšířily interakci mezi společnostmi a médii. Je dobré tyto aktivity promyšleně rozvíjet a smysluplně a efektivně je využívat. Ruku v ruce s rozvojem nových médií je však třeba vážně se zamýšlet nad pravdivostí a relevancí informací nebo manipulací s nimi. Nová média a práce s nimi se musí nově definovat v etickém kodexu České televize (zpravodajství).

I přes tyto moderní trendy a možnosti však zůstává hlavní a prioritní vysílání v tradiční podobě a tradičním schématu.

■ DIGITALIZACE

- Hladké dokončení

Česká televize se zcela zásadně zasloužila o hladký průběh digitalizace vysílání. Ke konečnému úspěchu chybí jen krůček. Digitalizaci je třeba úspěšně dokončit a dále se věnovat technickému rozvoji a kvalitě vysílání.

ZÁVĚR

Média jsou důležitým socializačním prvkem a nedílnou součástí našich každodenních životů. A právě Česká televize by měla zastávat roli média, které bude kvalitním průvodcem a zdrojem věcně přesných, vyvážených a nestranných informací pro občany různých věkových skupin, politických názorů a životních postojů.

ČT je jako médium veřejné služby svébytnou a nezastupitelnou kulturní institucí a jako taková musí dostat tu nejvyšší míru svobody spojenou s odpovědností za její fungování.

Musí být co nejvíce ochráněna před negativními ekonomickými vlivy či snahou zasahovat do její nezávislosti a tvůrčí svobody. Neměla by být srovnávána s komerčními televizemi.

Stanovení těchto a výše vytyčených cílů s sebou nese nebývalou odpovědnost nejen pro management televize, ale i pro všechny, kteří chápou její důležitou a významnou roli ve společnosti.