

Projekt Česká televize v roce 2000 a nejbliže následujících letech po čtyřech měsících praxe

Úvod

Obecně platí, že v žádné instituci velikostí srovnatelné s Českou televizí, a tedy ani v České televizi samotné, nelze realizovat jakýkoli rámcový projekt do detailu v jeho původní podobě, bez dodatečných úprav. Ze systémového hlediska to není možné už proto, že v rámci takového projektu nelze dostatečně podrobně popsat její fungování, veškeré navzájem závislé řídicí a rozhodovací mechanismy a jejich mnohočetné funkční provázání, ale pouze základní principy, na němž je založeno. Mnoho dílčích řešení proto v průběhu realizace projektu teprve vyplyne ze závěrů získaných prostřednictvím funkční zpětné vazby, tj. často v podobě, která se od původních předpokladů mírně liší. Paradoxně zdůrazňuji tuto skutečnost ne proto, že bych se od svého projektu v průběhu čtyř měsíců ve funkci generálního ředitele České televize výrazně odchýlil, ale naopak proto, že koncept, s nímž jsem se zúčastnil výběrového řízení, prokázal vysokou životaschopnost. Míra shody mezi kroky, které jsem předjímal v projektu, a těmi, které jsem v uplynulých měsících skutečně učinil, je překvapivě vysoká. Po sto dvaceti dnech prověrky praxí mohu s plnou odpovědností prohlásit, že původní projekt pro mne ve všech hlavních rysech nadále zůstává závazným dokumentem, z něhož budu vycházet i v následujícím období.

K bodu I. projektu (Současný stav České televize a jeho příčiny):

Popis producentského systému, na němž byla v roce 1992 založena Česká televize, a následná analýza jeho vývoje do roku 1999 včetně, jsou podle mých dosavadních zkušeností přesné a použitelné jako východiska pro další úvahy. Podařilo se odstranit dva důležité nedostatky, popsané v této analýze, totiž zříditi funkční dramaturgii ředitelství programu a ustanovit hlavní dramaturgy, kteří odpovídají za správu jednotlivých žánrů ve vysílání České televize (viz. bod I.2. Řízení programu v producentském systému), a odstranit podstatnou nevyváženost organizační struktury ustavením pozice ředitele zpravodajství (viz. bod I.3. Nevyhnutelná asymetrie producentského systému - zpravodajství). Na druhý z obou kroků ještě během roku 2000 Česká televize naváže dalšími úpravami sledu pravomocí a odpovědností a s nimi spojenými změnami organizační struktury uvnitř útvaru zpravodajství, které odstraní zbývající nedostatky, popsané v této kapitole projektu.

Své opodstatnění neztratil ani další bod této analýzy (I.4. Archiv), který obsahuje nástin možného řešení problémů, spojených s optimálním využíváním programových fondů České televize ve vysílání. V této oblasti však situace není natolik naléhavá, aby vyžadovala okamžitá řešení mimo systematický postup. Důsledné oddělení obou popsaných funkcí dosud jednotného Archivu České televize se proto uskuteční až v rámci přijetí nového organizačního řádu, jednotné směrnice, kodifikující změny organizační struktury celé České televize.

Celkově se analýza historického vývoje a výchozího stavu České televize, obsažená v mém projektu, ukázala jako velmi užitečná. Umožňuje dobré pochopení a následně

řešení dvou základních okruhů problémů: těch, které vznikly historickým vývojem v letech 1992 - 1997, a těch, které vzešly z necitlivého zásahu do řízení a firemní kultury České televize v letech 1998 a 1999. Z tohoto hlediska splnila vstupní část mého projektu svůj účel. Navíc přinejmenším do přijetí principiálně nového organizačního řádu bude hrát podstatnou roli, neboť vytváří základní myšlenkový rámec této připravované interní normy.

K bodu II. projektu, (Zásady řešení):

Tato část projektu představuje deklaraci mých hlavních strategických cílů a proto na ní nemám co měnit. Zůstává závazným dokumentem, o jehož naplnění usiluji. Již dnes však mohu k některým jeho bodům připojit informaci o jejich konkrétním naplnění.

"Posílit nezávislost, postavení a prestiž České televize jako instituce veřejné služby."

Vzhledem k tomu, že veškerá elektronická média v současnosti procházejí radikální technologickou změnou, digitalizací, která do budoucna zcela změní jejich charakter, je nezbytné, aby Česká televize hledala novou, lepší a obecně akceptovanou definici svého poslání pro první desetiletí 21. století. Proto již dnes velmi intenzivně připravuje rozsáhlou a reprezentativní konferenci Televize: věc veřejná, která se uskuteční koncem tohoto roku v Praze. Z této konference by měly vzejít relevantní závěry, které vyjádří základní představu občanské společnosti o poslání televize veřejné služby v České republice v nejbližších letech. O její výsledky proto Česká televize opře další posilování své legitimacy, nezávislosti, postavení ve společnosti a obecně respektované prestiže a bude se podle nich řídit ve svém strategickém plánování.

"Stabilizovat personální situaci v České televizi, maximálně motivovat její tvůrčí pracovníky (a samozřejmě nejen je, ale i všechny ostatní zaměstnance) a vytvořit jim v rámci daných možností optimální pracovní podmínky."

Personální situace je nyní v České televizi s výjimkou redakce zpravodajství výrazně stabilnější než ve druhé polovině rok 1999. Krizi v managementu a v producentských centrech se podařilo překonat již v únoru a březnu t.r. Obnovením komunikace, zavedením interních hodnocení, tj. relevantní zpětné vazby pro tvůrčí skupiny, stanovením jasných cílů programové koncepce a urychlením prací na vysílacím schématu překlenula Česká televize problémy s malou motivací producentů a dramaturgů z roku 1999.

"Posílit nezávislost a prohloubit nezbytnou autonomii zpravodajství České televize, podpořit další vývoj formátů zpravodajských pořadů směrem k jejich větší vzájemné odlišnosti a k systematictějšímu řízení jejich agendy."

První krok k naplnění tohoto cíle jsem učinil zřízením pozice ředitele zpravodajství a posílením postavení útvaru zpravodajství v rámci organizační struktury České televize. Následovat musejí nezbytné vnitřní strukturální změny, provázené posílením osobní odpovědnosti na jednotlivých stupních řízení a stabilizací týmů jednotlivých pořadů.

"Posílit úlohu televizních studií Brno a Ostrava s maximálním využitím jejich tradicí podložených specifických přínosů celoplošnému vysílání obou vysílacích okruhů České televize."

"Zlepšit systém řízení programu a vytvořit podmínky k jeho dlouhodobé koncepční práci, která umožní zachovat kontinuitu české filmové a televizní tvorby především v oblasti dramatu a dokumentu."

Dva předchozí body mají společného jmenovatele: koncepční přístup k tvorbě vysílacích schémat a stanovení jejich dlouhodobých priorit, které jsou v rámci producentského systému důležitým vodítkem, umožňujícím producentům směřovat programovou nabídku žádoucím směrem. Proto jsem ustavil speciální tým pro přípravu vysílacího schématu, personálně svázaný s dramaturgií ředitelství programu. Jeho cílem je vytvořit vysílací schéma na rok 2001 s jasnou vývojovou perspektivou, která zejména v oblasti dramatické tvorby umožní tvůrčím skupinám opět plánovat produkce s potřebným předstihem dva až tři roky, v této oblasti nezbytným. Vysílací schéma na léto 2000, které nese výrazné inovační rysy, již je výsledkem práce tohoto týmu.

Další body této kapitoly jsou buď součástí dlouhodobějších plánů, vázaných na vnitřní normotvorný proces (otázky pravidel pro spolupráci s nezávislymi producenty a organizace systematictějšího využívání archivních fondů), nebo směřují vně české televize jako instituce, k stanovení obecně platných legislativních podmínek (digitalizace pozemního televizního vysílání, financování televize veřejné služby). Proto nemá smysl bilancovat jejich plnění po necelých čtyřech měsících práce nového vedení České televize.

K bodu III. projektu (Kroky nezbytné ke konsolidaci poměrů v České televizi v I. pololetí roku 2000):

Ke kapitole III.1. Institucionální opatření: návrh nového Statutu České televize postoupila Česká televize Radě České televize ke schválení na počátku dubna 2000. Příprava norem odvozených od statutu (Organizační řád, novelizace Podpisového řádu a Provozního řádu č.1 Vysílání televizního programu v České televizi) je v tomto okamžiku pozastavena, neboť Rada České televize dosud předložený statut neschválila. Podklady pro dokument o financování České televize jsou sice shromážděny, ale jeho definitivní zpracování Česká televize odložila vzhledem k tomu, že jeho závěry musejí být v principiálním souladu s výsledky konference Televize: věc veřejná. Představa o financování televize veřejné služby musí vycházet z obecně akceptované definice jejího poslání a pořadí obou kroků nelze zaměnit.

Ke kapitole III.2. Změny v řízení programu a přípravách vysílacího schématu: pozici ředitele programu jsem obsadil 1. února 2000. Porady producentů jsem úspěšně obnovil 29. února 2000. Systém interních hodnocení jsem obnovil k témuž datu. Zavedení pravidel přípravy vysílacího schématu je vázáno na proces tvorby interních norem, který v dané chvíli stagnuje, protože Česká televize nemá schválen inovovaný statut, jenž musí být východiskem veškerých dalších vnitřních směrnic. Inovace vysílacího schématu pro podzim 2000 (tradiční datum 1. září je letos posunuto o několik týdnů posunuto mimoschématovým vysíláním v době

olympijských her) je hotova. Pravidla pro spolupráci s nezávislými producenty vzniknou opět v návaznosti na závěry konference Televize: věc veřejná na sklonku letošního roku. Zpracování nabídky námětů pro inovaci vysílacího schématu k 1. září 2000 je hotovo; v současné době je v poslední fázi zpracování nabídky námětů pro vysílací schéma na rok 2001. Expertní tým pro přípravu pozemního digitálního vysílání České televize ve smyslu projektu dosud nebyl ustaven.

K bodu IV. projektu (Základní směry dlouhodobého rozvoje):

Ke kapitole IV.1. Dlouhodobé cíle České televize v institucionální oblasti: všechny zde řešené body Česká televize průběžně uplatňuje v rámci připomínkového řízení k chystané novele zákona o České televizi. Možnost ovlivnit zapracování těchto doporučení do výsledné podoby zákona však má Česká televize jen minimální.

Ke kapitole IV.2. Dlouhodobé cíle České televize při výrobě pořadů: je překvapivé, do jakých detailů naplňuje právě připravované vysílací schéma České televize na rok 2001 programovou vizi obsaženou v této části projektu. Priority vysílacího schématu budou prakticky totožné s původním projektem, a přitom vycházejí z optimálního využití tvůrčího potenciálu České televize a nikoli z jakési "objednávky", které by producenti pro krátkost času ostatně nebyli schopni na potřebné kvalitativní úrovni vyhovět.

Ke kapitole IV.3. Dlouhodobé cíle České televize v oblasti zpravodajství: při zpracování projektu jsem neznal skutečnou hloubku krize, která v redakci zpravodajství přetrvávala. Tato krize byla důsledkem letitého podceňování úlohy zpravodajství v rámci vysílání jako celku a faktické izolace zpravodajství od ostatních provozů České televize. Příliš volná a téměř amorfni organizační struktura redakce měla za následek potlačení osobní odpovědnosti editorů a redaktorů, přijetí různých forem kolektivního rozhodování a zastírání osobního podílu jednotlivých vedoucích pracovníků redakce na něm. Cíle formulované v projektu neztrácejí nic ze své platnosti, ale problém, před kterých útvar zpravodajství České televize v této chvíli stojí, je hlubší. Nejprve je nezbytné utvořit jednoduchou, funkční a prakticky říditelnou organizační strukturu tohoto útvaru s jasným sledem pravomocí a odpovědností a teprve později lze přistoupit k naplňování cílů stanovených v této oblasti projektem. Výhledově lze počítat s tím, že směrem, který vytyčil můj projekt, se zpravodajství začne ubírat v poslední čtvrtině roku 2000.

Ke kapitole IV.4. Dlouhodobé cíle České televize v oblasti řízení programu: "životní rytmus" výroby a nákupu pořadů byl obnoven, využívání výsledků výzkumu pokračuje a oddělení selfpromotion pracuje na nových formátech autopropagačních pořadů. Malé efektivně pracující oddělení dramaturgie programu, o němž jsem se zmínil v projektu, funguje a prvním výsledkem jeho činnosti je již zmíněné letní vysílací schéma na rok 2000.

K bodu V. projektu (Hospodářské zázemí výroby a vysílání České televize):

Ekonomické aspekty působení České televize nestály v době zpracování projektu ve středu mého zájmu, neboť manažerská krize zastihla Českou televizi jako hospodářsky zdravou instituci a její příčiny nebyly ekonomické povahy. Veškeré cíle

v této části projektu popsané zůstávají v platnosti a Česká televize podniká konkrétní kroky k jejich naplňování.

Oblasti, v nichž projekt dosud nebyl naplněn

Projekt Česká televize v roce 2000 a nejbližší následujících letech se s čtyřměsíčním odstupem a po prověrce praxí zpětně jeví jako pozoruhodně praktický dokument. Realizace naprosté většiny důležitých manažerských opatření v něm navržených pomohla v České televizi obnovit interní komunikaci, standardní životní rytmus, odstranit vzájemnou nedůvěru mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci a vrátit do tvůrčích skupin pozitivní motivaci. Pracovní klima v České televizi se od kulminačního bodu krize v listopadu a prosinci loňského roku změnilo k nepoznání.

Přesto existují tři dílčí oblasti, v nichž Česká televize za harmonogramem projektu buď zaostává, nebo se dokonce jeho cílům dosud ani nepřibližuje. V každé z nich existuje jiná příčina zdržení nebo neplnění původního záměru, a ne vždy je to ke škodě věci.

1) Proces tvorby vnitřních norem

Zde vstoupily do hry nepředvídatelné okolnosti, především odvolání předchozí Rady České televize Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky, volba nové Rady České televize a z toho plynoucí zpoždění procesu schválení návrhu Statutu České televize Radou České televize. Jelikož se všechny ostatní interní normy musejí odvíjet od schválené podoby tohoto dokumentu, práce na nich v současné době stagnuje. Vzhledem k obnovení kooperativních vztahů v managementu však nedokonalost dosud platných norem nevytváří takovou překážku řízení, jakou byla v letech 1998 a 1999. Navíc má toto zpoždění i svůj pozitivní aspekt: lze důvodně předpokládat, že Organizační řád a ostatní předpisy na něj navazující vzniknou v průběhu roku 2000 v podobě mnohem lepší, než v jaké by byly přijaty v původně navržených termínech. Kromě toho spolupráce České televize s nezávislými producenty bude jedním z témat konference Televize: věc veřejná a nemělo by smysl nyní přijímat směrnice, jejichž zadání může po skončení této konference být výrazně odlišné od dosavadního. Zpoždění realizace této části projektu tedy v současnosti nepředstavuje pro Českou televizi závažný problém.

2) Poziční dokument o financování České televize

Závěrečné práce na tomto dokumentu byly zastaveny zcela záměrně, neboť mimo rámec původního projektu začala Česká televize v souvislosti s předvídatelnými změnami v mediální sféře České republiky připravovat již několikrát zmíněnou konferenci Televize: věc veřejná. Také v tomto případě je logická posloupnost kroků jednoznačná: nejprve musí proběhnout důkladná odborná diskuse o poslání České televize v nejbližších letech, a teprve ze závěrů této debaty lze odvodit vhodný model financování televize veřejné služby, respektive potřebných změn v něm. V tomto případě by splnění původního harmonogramu stanoveného projektem bylo ve svém důsledku kontraproduktivní.

3) Zpravodajství

Představuje jedinou složku České televize, v níž dosud některé rysy manažerské krize přetrvávají. Je to dáno tím, že od jara 1994, kdy po sloučení dříve samostatných zpravodajských redakcí ČT 1 a ČT 2 vznikl jediný velký útvar, jen velmi vágně zapojený do organizační struktury České televize. Jeho faktická autonomie, jiný styl práce, ale i dislokace v samostatné budově, to vše podporovalo izolacionismus zpravodajství a naopak snižovalo identifikaci jeho zaměstnanců s Českou televizí jako institucí. Za šest let - od roku 1994 do první poloviny roku 2000 - navíc nevznikla v tomto útvaru standardní manažerská struktura, založená na zřetelném a kodifikovaném delegování pravomocí a odpovědností, na dodržování základních pravidel subordinace.

Hluboce zakořeněný způsob rozhodování v neformálních, často zcela živelně vzniklých skupinkách a v kuloárech, mnoho let trvající apriorní odpor např. tomu, podílet na systému interního hodnocení pro porady producentů, vytrvalá neochota přijmout jakoukoli kritiku zvnějšku, to všechno jsou historicky vzniklé příčiny současného negativního vývoje v redakci zpravodajství České televize. Odpor pracovníků zpravodajství proti zavedení standardní hierarchie, neochota podílet se na jakékoli změně tohoto stavu a zásadní nesouhlas s pokusem zavést transparentní způsob rozhodování s jasnou osobní odpovědností každého jednotlivce nakonec vyústil do nedávného střetu s vedením České televize.

Tato složitá situace vyžaduje citlivé a nikoli silové řešení. Musí však jít o řešení relativně rychlé a vyústující do zavedení přehledného logicky strukturovaného systému řízení celého útvaru. Teprve po nalezení tohoto řešení lze hledat cestu k naplnění projektem stanovených záměrů v oblasti zpravodajství.

Shrnutí

Zpětně lze říci, že projekt Česká televize v roce 2000 a nejbližších následujících letech splnil svůj účel. V prvním okamžiku pomohl překonat hlubokou institucionální krizi. Stanovil jasné, zřetelné a v krátkém čase dosažitelné cíle, jejichž uskutečněním získal management nezbytnou důvěru rozhodující části zaměstnanců České televize a odborné veřejnosti. Ze střednědobého hlediska nabízí reálnou a konzistentní programovou vizi, odpovídající tradicím České televize a jejímu tvůrčímu potenciálu a přitom slučitelnou s požadavkem divácky atraktivní televize veřejné služby současnosti. V neposlední řadě stanovuje projekt výčtem také základní interní normy, které již v současnosti nevyhovují potřebám České televize a jejichž novelizace významným způsobem usnadní její řízení a veřejnou kontrolu. Historická analýza vzniku producentského systému v České televizi, programová vize a přehled základních interních norem, které je zapotřebí přijmout v nejbližším období, vytvářejí z tohoto projektu živý a cenný dokument, který dosud ani zdaleka neztratil svou cenu.

Dušan Chmelíček