



TS Brno jako vývojová laboratoř České televize

Strategie rozvoje Televizního studia Brno

Individuální práce pro výběrové řízení na pozici ředitele Televizního studia Brno

Zpracoval: Mgr. Jan Souček, Brno, květen 2014

Úvod

Postihnout důsledně všechny aspekty činnosti Televizního studia Brno je úkol téměř na habilitační práci. S vědomím limitovaného rozsahu tohoto textu se proto pokusím nastínit alespoň základní rysy své představy vývoje TS Brno v nejbližším období. Zcela na úvod bych však rád předeslal východiska celé této stručné koncepce, která považuji za stěžejní pro vnitřně konzistentní uvažování o současnosti a budoucnosti brněnského televizního studia.

Ačkoliv se zeměpisná vzdálenost Prahy od Brna (či Ostravy) v posledních pětadvaceti nezměnila, rychlá doprava, hi-technologie mobilní a elektronické komunikace zásadním způsobem smazaly dvoustakilometrovou vzdálenost, která bývala chápána jako brněnský handicap. Ten ovšem v dřívější době dával existenci regionálních studií České televize další smysl. Na počátku třetího tisíciletí tyto instituce v regionech naopak bojují s nálepkou „zásobárny talentů pro Prahu“. Rád bych brněnské studio České televize této nálepky alespoň z části zbavil. Existence regionálních studií České televize by měla být víc než kdykoliv dříve opodstatněna efektem magnetu, který i mimo hlavní město vytváří další ohniska pro soustředění talentovaných lidí z tvůrčích, technických i manažerských profesí – pro jejich další rozvoj a udržení v dané lokalitě. Stejně jako v celosvětovém měřítku je možné efekt globalizace vysledovat i ve vztahu regionů a centra na republikové úrovni. Pracovat v regionu se neoprávněně stává synonymem pro neochotu vstoupit do skutečné konfrontace s kvalitou. Kultura s regionálním akcentem je často využívána spíše jako prvek humorný, než výraz přirozené obohacující diverzity a hrdé svébytnosti. Jsem přesvědčen o tom, že i v této rovině spočívá nezastupitelná role veřejnoprávních médií a jejich regionálních studií. Nad rámec tohoto obecného úkolu nabízím generálnímu řediteli ČT ještě jiný a v podmínkách České televize dosud nerealizovaný model existence regionálního televizního studia. Vytvořme v duchu novodobého hi-tech genia loci města Brna i z brněnského studia ČT laboratoř, inkubátor nových metod vývoje pořadů, jejich realizace, promotion i obchodování, a to včetně managementu studia. Aplikace nových organizačních či výrobních struktur na organizmu, který svým rozsahem odpovídá zhruba desetině celkového objemu České televize, představuje velmi efektivní možnost odladění diskrepancí, se kterými by se jinak musela potýkat

celá korporace. Výzvu tohoto typu, pokud o ni vrcholové vedení České televize projeví zájem, bych rád přijal.

Televizní studio jako součást kulturního prostoru

Za jeden z prvořadých úkolů nového ředitele brněnského televizního studia považuji navrácení respektu a prestiže této instituci v regionu i celostátním měřítku. Posledních několik let se nese ve znamení izolace TS Brno, která nepochybně souvisí také s výzvou vrcholných osobností regionu k odstoupení Karla Buriana. Vztahy ke špičkovým kulturním nebo vzdělávacím institucím jižní Moravy, Zlínska nebo Vysočiny se dnes pohybují v jakémsi vakuu. Pokud neexistují neformální kontakty konkrétních zaměstnanců studia, neexistuje vzájemná komunikace téměř vůbec. V druhém největším městě republiky, které je protkáno sítí šesti veřejných univerzit a vysokých škol a dalšími nejméně osmi ústavami tohoto typu na komerční bázi, v regionech, které hostí dvě špičková filharmonická tělesa, řadu renomovaných divadel, mezinárodní vědecké instituce typu MAYO Clinic nebo CEITEC, nejvyšší justiční orgány státu a další a další, je tato situace dle mého názoru alarmující a vyžaduje urychlenou změnu.

V krátkém časovém období bych chtěl vytvořit „Regionální fórum“, neformální diskuzní platformu pod záštitou ředitele TS Brno, do níž by byli zváni zástupci vrcholných regionálních institucí, kultury, vědy, školství, státní správy apod. Vzhledem k jejich počtu by nabídka k účasti v takové platformě byla adresována vždy jen 15 – 20 zástupcům současně a po určitém období by se obsazení platformy periodicky měnilo. Fórum by pak fungovalo dvojím způsobem – z pravidelných setkání (dvakrát ročně) na půdě ČT by vyplývala pro TS Brno potřebná reflexe jeho působení v daném teritoriu. Zúčastněné instituce pak mohou skrze tuto platformu, jejíž součástí by byl management TS a kreativní producenti, vnášet náměty pro budoucí spolupráci nebo třeba jen zprostředkovávat nezbytné osobní kontakty. Televizní studio se navíc tímto způsobem stane proaktivním prvkem kulturně-spoločenského prostoru.

Zřejmě střednědobý horizont si vyžádá nastavení společných projektů s institucemi, jako je Janáčkova akademie múzických umění, Masarykova univerzita, Vysoké učení technické nebo třeba Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Potenciál, který se ve studentech kreativních, manažerských i technických oborů těchto vysokých škol

skrývá, je v současnosti opět spíše výsledkem nahodilosti. A i ta vzniká především díky individuálnímu působení zaměstnanců TS Brno v roli pedagogů. Nabízí se přitom jasně strukturovaná spolupráce na povinných i nepovinných stážích nebo třeba výroční soutěž pro kreativce, scénáristy, dramaturgy, žurnalisty, do které by ČT vložila jednorázovou odměnu vítězům, případně i realizaci vítězných prací v rámci vlastního studentského cyklu na ploše ČT art. Masarykova univerzita by stála například i o spolupráci na dalším společném mediálním vzdělávání studentů primárně vědecko-výzkumných oborů (např. přírodní vědy apod.) Výstupem projektu by mohl být společný multimediální portál zaměřený na popularizaci vědy u dětí a mládeže.

Výrazným přínosem všech podobných projektů bude především jasná cesta k průběžnému vyhledávání talentovaných mladých lidí, kterým TS Brno nabídne možná jejich vůbec první reálné tvůrčí uplatnění, a otevře si tak možnost aktivní personální politiky.

Samostatnou kapitolou, která se už prakticky realizuje v tvorbě některých brněnských TPS (Kriminálka Staré město, Celnice), je využití blízkosti RTVS jako logického partnera české veřejnoprávní televize. Brněnské studio ČT a jeho vedení přitom mohou sehrávat roli jakéhosi ambasadora.

Tvůrčí producentské skupiny na půdě TS Brno

Za zcela dominantní úkol TS Brno považuji vytváření komfortního zázemí pro tvůrčí producentské skupiny, které na jeho půdě působí. Po návratu k producentskému způsobu vývoje a výroby pořadů jsem volal už před sedmi lety v rámci tehdejšího výběrového řízení na ředitele TS Brno, a proto současný stav chápu jako krok správným směrem. O to absurdnější mi připadá dnešní atmosféra v TS Brno, kdy jsou TPS vnímány jako nechtěné nevlastní děti, kterým studio poskytuje nezbytný servis. Přičemž obsah slova „nezbytný“ v tomto případě vystihuje spíše „minimum nutného“. Tato situace se musí změnit. Vedení studia by mělo s kreativními producenty debatovat o jejich záměrech a projektech. Harmonizovat jejich působení v rámci studia a hledat optimální cesty pro jejich podporu a maximalizaci jejich dobrých výsledků. Z debaty s kreativními producenty pak vyplynou i strategické cíle personálního a technologického rozvoje studia.

Součástí mé představy budoucnosti TS Brno je zachování jeho plnoformátovosti. Proto jsem přesvědčen o tom, že by bylo vhodné ke stávajícím třem tvůrčím producentským skupinám (náboženská tvorba, dramatická tvorba a multižánrová tvorba) přidat postupně ještě dvě další. O tom bych rád s vrcholovým vedením ČT rád vedl diskuzi. S ohledem na potenciál i tradici regionu považuji za logický vznik TPS se zaměřením na hudbu a divadelní tvorbu, přičemž specifickou a nezbytnou součástí programového zaměření této TPS by měl být i folklór, etnologie, živé tradice, které v jiných částech naší země nemají obdobu. Vytěžení svébytného specifika okolních regionů i přítomnosti Národního ústavu lidové kultury ve Strážnici se přímo nabízí, stejně jako dnes dynamicky se rozvíjející dramaturgie Filharmonie Brno, zlínské Filharmonie Bohuslava Martinů, existence špičkových hudebních festivalů (Moravský podzim, Janáček Brno a další), a to i mimo žánr klasiky (např. JazzFestBrno) nebo bohatá nabídka klubových scén. A pochopitelně jsou k dispozici špičkové divadelní scény, jejichž interpreti sklízají pravidelně Ceny Thálie – činoherní i hudební scéna Městského divadla Brno, Slovácké divadlo, Národní divadlo v Brně, Husa na Provázku, HaDivadlo, Městské divadlo ve Zlíně a další. Druhá oblast programového zaměření, jíž by se mohla věnovat nově vzniklá tvůrčí producentská skupina, je zábavná tvorba a tvorba pořadů pro děti a mládež. Výroba zábavných pořadů má v Brně velmi dlouhou tradici a v současné době víceméně stagnuje. Stejně tak mimo výraznější pozornost již konstituovaných TPS zůstává tvorba dětských pořadů, jimž vysílací okruh ČT :D otevřel nové široké pole uplatnění.

Producentké dny

Rád bych v regionálním měřítku využil myšlenku, kterou generální ředitel Petr Dvořák anoncoval ve svém kandidátském projektu. Zhruba s půlroční pravidelností by TS Brno mohlo organizovat strukturované setkání autorů i soukromých produkcí s kreativními producenty TPS v Brně. Podporu nezávislých kreativců chápu jako jednu z rolí veřejnoprávního média. Vzhledem k realitě mediálního trhu v České republice pak mimo Prahu neexistuje žádný jiný mediální dům než Česká televize, který by těmito profesím a produkcím mohl nabídnout spolupráci a uplatnění. BBC dokonce „commissioning“ vykazuje jako samostatnou položku svých výročních zpráv a chlubí

se jí. Otevřené dveře v rámci producentských dnů přitom nemusí znamenat příležitost jen pro autory námětů, scénáristy nebo privátní AV produkce. Regiony jižní Moravy nebo Zlínska totiž díky široké plejádě studijních oborů disponují velkým množstvím kreativních lidí i v designérských, multimediálních nebo třeba animátorských profesích. Nabídka jejich spolupráce může být pro TPS minimálně inspirativní. Pokud se nám podaří vytvořit dostatečné portfolio spolupracujících produkcí a kreativců (jen podle průzkumu kreativibrno.cz existuje v regionu 11 000 institucí a jednotlivců v kreativních odvětvích), nebránil bych se výhledově ve spolupráci s Veletrhy Brno a popřípadě s dalšími českými a slovenskými vysílateli uvažovat o vytvoření pravidelné střeoevropské burzy televizních pořadů, formátů, produkčních a postprodukčních služeb v návaznosti na brněnskou veletržní a kongresovou tradici.

Zpravodajství

Jsem si vědom dramaturgického i personálního vyčlenění Redakce zpravodajství z působnosti managementu brněnského studia. Přesto považuji za účelné zmínit se o některých aspektech fungování tohoto útvaru, pro nějž domovské studio zajišťuje provozní podmínky. Ty totiž nepochybně souvisejí s potenciálem růstu a zdokonalováním brněnské zpravodajské produkce.

Velmi dobrý je podle mého názoru podíl informací o regionech pokrývaných TS Brno v proudovém vysílání ČT24. Podíl Brna se (bez započtení příspěvků v běžných zprávách) pohybuje nad hranicí 11 % celkového vysílacího času. Nepochybně pozitivní je i srovnání výkonnosti brněnské redakce s ostravským týmem, kdy podíl brněnských proudových příspěvků dosahuje letos v únoru 155 % výkonu ostravské redakce a v březnu se toto srovnání posunuje na 199 %. Ukazuje se, že systém nasazení dvou editorů s oddělenou působností pro regionální trhané vysílání a pro vysílání ČT24 a Událostí má výrazně pozitivní efekt. Průkopníkem trendů se brněnská Redakce zpravodajství stala i v oblasti videožurnalismu a mobilního žurnalismu. S využitím iPhonu a iPadu s doplňkovými zařízeními jsou schopni realizovat obrazové vstupy do živého vysílání v podstatě odkudkoliv a mimořádně operativně. Jednoznačně kladný výsledek měla i realizace několika tematických „kontinuálů“, tedy kompletního odbavení části proudového vysílání ČT24 z brněnského studia. Zatímco

nyní probíhá nasazení takového pořadu na základě nabídky konkrétního tématu (a jeho kontextu), domnívám se, že by budoucnost brněnské i ostravské RZ mohla stát mimo jiné na realizaci modelu revolverové rotace odbavování proudových bloků, a to v pravidelném rytmu (např. po vzoru jednotlivých studií CNN). Pražské redakci by se tím mohly uvolnit ruce a divákovi ČT by se zase nabízela pestřejší plejáda odborníků a komentátorů i různorodý přístup ke zpracování příspěvků. Personální podmínky by v tomto případě neměly být limitem, optimální by bylo urychlené nasazení DNPS2 a dodání nového SNG vozu, které je plánováno na letošní rok. Zdokonalení ergonomie redakčního provozu pak může následovat po dokončení nového komplexu TS Brno v Líšni.

V kontextu Redakce zpravodajství TS Brno si dovoluji odkázat na jeden z výchozích motivů mé koncepce, tedy důraz na další profesní i osobnostní růst zaměstnanců studia. Regionální zpravodajství bude vždy do jisté míry narážet na „profesní strop“, který chce většina ambiciózních redaktorů překonat, a proto dříve či později hledá uplatnění na celostátní úrovni. Bohužel, současný stav výšku onoho pomyslného „stropu“ posunuje velmi pomalu. Důsledná a dlouhodobá personální práce s redaktory, jejich specializace a zdokonalování může pak v delším časovém odstupu umožnit zapojení regionálních redakcí i do naplňování celoplošných pořadů charakteru aktuální publicistiky nebo například populárně-vědeckých magazínů. I tady vidím úzkou návaznost na potřebu propracovaného kariérního řádu.

Redakce zpravodajství je dnes také jediným pracovištěm TS Brno, kde probíhá dlouhodobá spolupráce na stážích a povinných praxích – v tomto případě studentů žurnalistiky Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity. Rád bych spolu s vedením fakulty a Katedry mediálních studií a žurnalistiky rozpracoval grantový projekt, který by v nových prostorách TS Brno umožnil vybudovat autonomní výukové pracoviště. Natáčení a postprodukce studentských příspěvků by tak nebyla omezována vytíženými kapacitami RZ a přitom by studentské práce vznikaly v bezprostředním propojení s editory a vedením redakce.

Investice, technika

Z výstavby nového komplexu Televizního studia Brno v Líšni, který by na jedno místo soustředil pracoviště, garáže a depozitáře, rozesté dnes na pěti místech v teritoriu Brna, se během posledních let stal téměř „neverending story“. A ačkoliv je logické, že stavba nového studia představuje nebývalou příležitost pro technologickou i ergonomickou modernizaci, kterou nám budou kolegové z Prahy i Ostravy závidět, pro řadové pracovníky TS Brno jsou konkrétní přínosy tohoto projektu spíše určitou neznámou. Domnívám se, že na vině je především téměř nulová vnitřní komunikace uvnitř brněnského studia. Po více než padesáti letech existence si tato instituce nepochybně zaslouží investici, která zohlední její reálné specifické potřeby. Doposud je brněnská televize dislokována v prostorách, které pro účely televizního vysílání nevznikly a jsou do jisté míry omezující. Na druhou stranu – doba, jež uběhla od počátečních představ o dimenzích nového brněnského televizního komplexu, vznáší oprávněné otázky nad rozsahem i strukturou projektu. Proto bych považoval před započítáním stavebních prací za účelné provést urychlený audit budoucí potřeby výrobních a technických kapacit. Technologický vývoj, miniaturizace, pokles cen a s tím související nebývalé rozšíření techniky potřebné k televizní výrobě do laického prostředí, mění výrazně představu o nutnosti extenzivních vlastních investic tohoto typu. I to může být kamínek v mozaice úvah o budoucí podobě nového brněnského televizního studia.

Využití uměleckého potenciálu regionálních divadelních scén nebo například studijní obor animovaná tvorba na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně mohou být dobrým impulzem k debatě nad znovuoživením legendární brněnské dabingové tradice na půdě České televize nebo nad vytvořením animátorské dílny v novém brněnském televizním komplexu.

Mimo rámec diskuzí o vlastních potřebách ČT pak nabízím další námět k zamyšlení. Otázku budoucí dislokace v tuto chvíli řeší i brněnské studio Českého rozhlasu, které také prochází restrukturalizací a zeštíhlením personálním i technologickým. V případě, že by se současná podoba projektu líšeňského komplexu ukázala jako naddimenzovaná, mohlo by být řešením přizpůsobení části objektu pro potřebu sesterské veřejnoprávní mediální instituce. Koexistence může přinést celou

řadu synergických efektů, které v českém prostředí zatím nikdo neotestoval a v zahraničí (BBC, ARD, ORF, RAI, DR, NRK, RTVS...) jsou přitom relativně běžné.

Lidské zdroje a organizační struktura

Jak jsem zmínil v úvodní části této práce, rád bych zastavil trend vylidňování kreativních profesí z Brna, potažmo z okolních regionů. Jedno z řešení vidím v jejich aktivní motivaci. Ta nemusí spočívat pouze ve financích. Odrazovým můstkem by měl být restart vnitřní i vnější komunikace brněnského televizního studia i zmíněné projekty spolupráce s příslušnými regionálními institucemi. Další nástroj vidím ve vytvoření propracovaného kariérního řádu. Na jeho vzniku bych se uvnitř České televize rád podílel. Talentovaní a zkušení lidé uvnitř ČT, v tomto případě uvnitř Televizního studia Brno, by měli získat jasnější vodítka jaká erudice, jaká výkonnost a jaké výsledky se od nich očekávají, jakým způsobem by měli průběžně pracovat na sebezdokonalování a kde jsou záchytné body jejich profesní dráhy, které jim při dodržování pravidel Česká televize nabízí. S tím souvisí systém zpětné vazby i zdokonalení systému dalšího vzdělávání těch pracovníků, kteří z tohoto hodnocení vyjdou jako budoucí perspektivní kádry veřejnoprávní televize.

Zpřehledněním a redukcí by měla projít i současná struktura vedení TS Brno. S ohledem na centralizaci některých správních funkcí se domnívám, že se otevírá prostor pro redukcí manažerů na druhém stupni řízení. Právní a personální agenda stejně jako marketing a komunikace by mohly být napříště podřízeny přímo útvaru ředitele TS. Současný vedoucí techniky by pak byl podřazen pod vedoucího výroby. Na druhém stupni řízení by tedy vedení TS Brno tvořili vedoucí vývoje a programu, vedoucí výroby, vedoucí ekonomiky a provozu a vedoucí útvaru ředitele TS.

Komunikace

Brněnské studio České televize, respektive jeho skutečná programová tvorba a třeba i výrazný a stále rostoucí podíl na fenoménu ČT24 jako by se staly v samotném regionu téměř neviditelnými. Vedení studia navenek aktivně nekomunikuje. Kreativní

producenti jsou při promotion svých projektů odkázáni na vlastní iniciativu, kontakty, tvorbu materiálů. Samotné studio je v médiích masově reflektováno spíše v negativním kontextu soudních procesů nebo dříve protestních petic. Česká televize v regionu není vnímána jako stabilní, respektovaný partner disponující něčím, co by se dalo shrnout jako goodwill. Tuto pozici chci v průběhu funkčního období zásadním způsobem změnit. Brněnské televizní studio musí (v koordinaci s centrálním útvarem komunikace a marketingu) aktivně vnášet do mediálního prostředí informace o své připravované, právě realizované či vysílané tvorbě, o osobnostech, které s ní spolupracují, o vlastních charitativních a vzdělávacích projektech. K vytipování projektů podporujících image ČT jako odpovědné korporace s dobrým vztahem k regionu bych rád využil i výše zmíněné Regionální fórum.

Změna by měla nastat i v komunikaci dovnitř. Chtěl byt zatraktivnit podobu brněnské části intranetu, vnést do něj interaktivní prvky. Otevřenost interní komunikace bych chtěl podpořit i osobní přítomností na poradách TPS, Redakce zpravodajství, výrobního nebo programového úseku, a to alespoň několikrát za rok. Zaměstnancům a spolupracovníkům TS Brno pak chci zhruba jednou za čtvrt roku nabídnout „Kávu s ředitelem“, jako platformu pro debatu, jejíž témata určí oni a která se odehrává veřejně, za přítomnosti těch, kteří debatovat chtějí.

Závěrem

Jsem přesvědčen o tom, že existence TS Brno (nebo obecněji regionálních studií ČT v Brně a Ostravě) má své významné opodstatnění, a to tím více, čím více v rámci propojující se Evropy usilujeme o zachování identity regionů, využití jejich potenciálu a podporu jejich dalšího rozvoje.

Jsem přesvědčen také o tom, že právě zázemí univerzitního města, metropole české justice a tradičního kulturního i vědeckého centra, kterým Brno i navazující regiony jižní Moravy, Zlínska a Vysočiny jsou, poskytuje řadu příležitostí, které lze využít pro další rozvoj televizní tvorby.

V Brně 9. května 2014

Mgr. Jan Souček