

**15) projekt na téma: „Situace a výhled Českého rozhlasu 2016–2021“.**

**Zadání:** Specifikaci projektu nestanovuje bod zadání „Náležitosti přihlášky do výběrového řízení a její povinné přílohy“, upřesňuje je bod „Předpoklady uchazeče umožňující účast na výběrovém řízení“. Zde se v odrážce *předložení projektu s tématem: „Situace a výhled Českého rozhlasu 2016-2021“* konstatuje, že by se projekt měl věnovat především: 1) Hodnocení současné situace ČRo a výhledu do dalších 6 let, 2) Pohledu na profilaci jednotlivých stanic ČRo, 3) Organizačně-provozním záležitostem (mj. ve vztahu k projektu předchozího generálního ředitele, jeho realizaci a důsledkům) a 4) Definici motivace uchazeče a jeho přihlášky na pozici generálního ředitele ČRo.

## **Situace a výhled Českého rozhlasu 2016–2021.**

### **A) Úvodní shrnutí i výhled (s funkcí executive summary).**

#### **A.1) Současný stav:**

- Český rozhlas je finančně zdravá instituce s vynikajícím potenciálem a více než devadesátiletou tradicí, na kterou je ctí moderně navazovat.
- Hospodaření rozhlasu je bezproblémové. Rozhlas má stabilizované příjmy a minimální rizika.
- Programová skladba je nepřehledná a slepě zacílená. Stanice Českého rozhlasu si vzájemně konkurují.
- Nedokončená reforma organizační struktury Českého rozhlasu brzdí jeho další rozvoj.
- Zaměstnanci Českého rozhlasu jsou odborně zdatní, nejlepší v republice a s obrovským potenciálem. Aktuálně ovšem demotivovaní a k vedení Českého rozhlasu neloajální. Loajalita k instituci prozatím ohrožena není.

#### **A.2) Předpoklady rozvoje:**

- Ukončit táhlé reformy tak, aby výsledkem byla jasná struktura s nepochybně danými pravomocemi a zodpovědnostmi.
- Motivovat zaměstnance, aby v sobě našli touhu stavět skvělou budoucnost, aby v sobě našli chuť patřit do společného díla. Aby byli hrdí na to, že pracují pro Český rozhlas.
- Neexperimentovat při výběru poplatků, příjem spíše hlídat, než se pokoušet dále razantně vylepšovat. Soustředit se na výdaje. I zde ale spíše pozorně hlídat, než razantně měnit. Hledat úspory v provozu a zvyšovat výdaje do lidí.
- Realizovat výkonové odměňování, dobří a pracovití se musí mít skvěle, flinkání nesmí procházet bez povšimnutí, demotivuje okolí.
- Program personifikovat, postavit více na lidech. Spoléhat na řemeslo. Sledovanost/poslechovost poodsunout z centra pozornosti, soustředit se na primární cíl, a tím je služba veřejnosti. Menšinová témata, investigativní zpravodajství, kultura v nejširším

pojetí, otevřená společnost a pluralita názorů. Různorodost a pestrost by měly nahradit dnes nejen v Českém rozhlasu často vzývanou, ale problematicky naplňovanou „vyváženost“.

– Péči o zaměstnance vnímat jako nejdůležitější úkol. Motivovat, vylepšovat pracovní prostředí, zvýšit nadšení do práce pro rozhlas a hrdost na sounáležitost s Českým rozhlasem.

– Pokračovat v digitalizaci. Usilovat o pozici technologického lídra. Lákat technické novátory, dávat prostor nadaným nadšencům k testování technologií, na které by jinak nedosáhli.

### **A.3) Výhled na stav v roce 2021:**

– Příjem zvukového signálu je přirozeně integrován ve všech příručních elektronických zařízeních od hodinek po brýle.

– Zvuk se ve fragmentovaném mediálním světě, kde o pozornost diváka soupeří stovky společností poskytujících obraz i digitálně šířené slovo, stal nejkoncentrovanějším nosičem.

– Český rozhlas v tom všem těží z řemeslné zkušenosti zaměstnanců a jako jediný dokáže nabízet rozmazlenému příjemci zvuk i obsah opravdu kvalitní. Na poli mluveného slova (reportáže, dokumenty, názory, publicistika, profilové rozhovory) naprosto dominuje.

– Český rozhlas jako jediné české médium dosahuje netěkající souvislé pozornosti publika. Využívá pozornosti posluchačů v čase, kdy na něj ostatní média nedosáhnou. Typicky v čase, kdy má posluchač sluch dostupný, ale zrak a hmat ne (doprava, jídlo, spánek).

– Český rozhlas představuje pro své zaměstnance i pro své posluchače partnera, který nic netají, stojí rovně, hraje fěr a hraje dobře.

– Český rozhlas určuje mediální agendu, po půlstoletí převzal zpět pozici nejvlivnějšího média od televize.

– Český rozhlas je špičkové a sebevědomé názorové médium žárlivě střežící svou nezávislost.

– Pracovat pro Český rozhlas je profesním snem každého českého novináře.

## **B) Znění projektu:**

### **Rozhlas není rádio – a Český rozhlas je jediný český rozhlas.**

**B.1) Předmluva:** Pojdme si připomenout pravdu, co pro samé mudrování zůstává zaprášena na dně našich vzpomínek jako samozřejmost, co už se ani neříká – rozhlas je největší a nejzářivější médium českých dějin, rozhlas nás vedl, když jsme bloudili, rozhlas je národní klenot. Český rozhlas je špičková národní instituce. Rádií je mnoho, Český rozhlas je jediný. Víme to. Ale neříkáme. Protože nám to přijde samozřejmé. Jenže rozhlasáci potřebují slyšet, že jsou výjimeční. Nenahraditelní. Skvělá minulost a ještě skvělejší budoucnost české národní identity. Již skoro sto let. Já rozhlasu věřím. Věřím v rozhlas. A především věřím

lidem, kteří Český rozhlas dělají. Oni jsou tím pravým bohatstvím. Pojďme si to, nejen protentokrát, ale odteď už napořád, připomínat. Navykli jsme se o rozhlas opírat. On všechno přestojí, všechno vydrží. Doposud vydržel. Ale to je v lidech. V rozhlasácích. Těm slouží ředitel a všichni spolu slouží společnosti. Ta si je zřídila, aby plnili společenskou roli. Český rozhlas je médium veřejné služby. Dejme tomuto výroku nový a především plnohodnotný obsah.

## **B.2) Bohatství rozhlasáctví.**

**B.2.1) Zaměstnanci:** V Českém rozhlasu se dnes netančí a nezpívá. V Českém rozhlasu panuje – slovy „rudolfinského“ projevu Václava Havla – blbá nálada. Nemá vnější příčiny, rozhlas je finančně stabilizovaný, technické zázemí je obstojné, prostory v českém prostředí moderní a důstojné. Příčiny jsou vnitřní. Je to únava. Chybí budoucnost. Pro samé reformy nebylo kam plivnout, manažerství jsme skloňovali všemi pády, ale řemeslo upadlo. Setrvalé výměny na důležitých postech přinášejí nestabilitu. Chybí i katalog pozic. Zdravá mysl potřebuje stabilní zázemí. Loajální zaměstnanci, kteří berou svou práci jako poslání, jsou nejcennějším pokladem. Když uvěříme v budoucnost, bude se nám lépe stavět. Když uvěříme v sebe a ve své schopnosti, společné dílo rozkvetne. A uvěřit ve schopnosti rozhlasáků je velmi snadné. Co je zřejmější, než jednoduchá pravda, že u nás neumí rozhlas dělat nikdo lépe, než zaměstnanci Českého rozhlasu? Smím-li použít příměru, pak vězte, že – jak upřímně věřím – snáze je nadchnout lidi pro mořeplavectví, než je nutit ke stavbě lodi. To je jeden z úkolů, které má dobrý vedoucí dělat. Ne hlídat a peskovat, ale motivovat a korigovat. Nadchneme-li se pro výsledek, ne cestě k ideálu postoupíme rychleji.

### **Navrhované kroky:**

- Pěstovat hrdost zaměstnanců na příslušnost k tradiční značce.
- Stimulovat profesní růst.
- Zavést katalog pozic.
- Pěstovat transparentní politiku řízení, kultivovat otevřené prostředí vítající kritiku a aktivitu.
- Zavést nové zaměstnanecké benefity.

**B.2.2) Řemeslo:** Pojďme dát větší, ale jasně definovaný prostor práci rozhlasáků. Právě oni jsou rozhlasem. Management existuje jen a pouze proto, aby rozhlasákům stavěl i hájil podmínky, ne proto, aby jim organizoval a hlídal řemeslo. Ano, vedení musí v každém okamžiku vědět, co rozhlas dělá a co vysílá, ano, vedení se má zajímat o dramaturgii, o budování zázemí a podmínek, o vytyčování strategií a cílů. To vše má ale dělat tak, aby se rozhlasákům kvetlo vysílání, aby se netrápili administrativou, aby je nerozptylovala technika, aby se necítili v nepohodlí. Pojďme vytvořit takové podmínky, aby se jim jejich práce dobře dělala a mohli na sebe být hrdí. Pojďme klást důraz na kvalitu, pestrost formátů i obsahu a především důraz na osobnosti za mikrofonem. Nehledejme jen celebrity a profesionální mluvící hlavy, co jsou slyšet všude všude, ale skutečné osobnosti života, osobnosti tématu. Hrdinové všedních dnů jsou rozhlasu tradičním partnerem. To oni mají co říct. Pojďme je hledat a zpovídat. Noví, neznámí, ti by měli v rozhlasu dostat prostor především. Debaty s profláknutými obličejí nechme televizím, celebrity dodají éteru rádia. Výsledky naší práce musí mít především dobrý zvuk. A to obrazně i doslova. Tam, kde si televize pomůže

vizuálním dojmem, kde ukáže krásnou tvář, když myšlenek se nedostává, rozhlas nemá nic, čím by zastřel prázdné fráze, prázdné myšlení a prázdnou formu. Rozhlas musí klást důraz na obsah, na myšlenku a na výsledný zvuk. Proto je nutné zvažovat hudební dramaturgii stanic, ale také třeba tzv. optimody. Pojďme dopřát posluchačům plnohodnotný zvuk se všemi detaily, jak je zvukař připravil. Právě hi-fi. Plné spektrum rozhlasových vyjadřovacích prostředků. Zvuk bez střihu a zvuk ochuzený o své hloubky, ticha a šepoty je bazarové zboží. Rozhlas má na víc.

**Navrhované kroky:**

- Pěstovat pestrost formátů i obsahu.
- Klást důraz na osobnosti za mikrofonem.
- Podporovat a oceňovat kvalitu a řemeslnou dovednost.
- Kontrolovat a pěstovat dobrý zvuk.

**B.2.3) Profese:** Připomínejme si, na co jsme možná v posledních letech trochu zapomněli. Že zvukař byla vždy ctěná a vážená profese, která pracuje se základní materií, potřebuje odpovídající zázemí a respekt, potřebuje upravit studia v betonovém domě, potřebuje profesionální techniku. Pojďme využívat umu hlasatelů, uslyšíme rozdíl mezi špičkou a průměrem. Pracujme s lektory jazykové průpravy, nezapomeňme na cvičení výslovnosti v různých jazycích. Ctěme rozdíl mezi hlasatelem a moderátorem. Dejme redaktorům produkční zázemí a čas, mají nápady, tak ať je mohou realizovat. Dejme jim jistotu právního zázemí u případných sporů. Budou odvážnější při plnění své společenské role. Dejme jim možnost skutečné spolupráce s dramaturgem, režisérem, ne jen provoz, který je žene kupředu, aby chrtili leckdy jen průměrné výsledky. V oboru publicistiky se nám vytratili režiséři, to je vážná ztráta. Druhé, třetí ucho všemu prospívá. Hledá hudbu, dělá tempo, formuje rytmus. Vraťme se do časů, kdy byl rozdíl mezi produkční a programově provozní prací. Produkční je spolutvůrce. Ladí a podporuje. A naopak – programově provozní nedělá chyby v popisu pořadu. Ušetřeme se nepořádků v rozhodování o programu. Dramaturgy nechme (místo vymýšlení koeficientů náročnosti přípravy pořadů) pracovat s autory a texty. Obecně pak všem profesím chybí zastupitelnost. V souhrnu – ne vše je účelné měřit, ne vše je měřitelné. Autoritativní metody řízení potlačují zdravou rozpravu. Pojďme vrátit profesionální přístup k lidem a k jejich práci. Pojďme vrátit rozhlas do rozhlasu.

**Navrhované kroky:**

- Vyzdvihovat a veřejně oceňovat práci všech, co se na vysílání podílí.
- Rozvíjet profesní dovednosti. Aktivně podporovat profesní růst a sebevzdělávání.
- Umenšovat autoritativní zásahy do profesních rozhodnutí.
- Zajistit zastupitelnost.
- Zajistit vědomí zázemí právní ochrany.

**B.3) Řízení podniku, co nevyrobí šroubky ani kosmetiku.**

**B.3.1) Hospodaření:** Český rozhlas neexistuje proto, aby generoval zisk. Občané jej jako médium veřejné služby zřídili, platí a de facto provozují proto, aby prospíval společnosti. Máme definované prostředky, za které máme sloužit. Ztráty i zisky jdou proti duchu a zadání.

Pojďme stavět rozpočet s mírnou rezervou a hospodařit tak, jako kdyby byl rozhlas naší rodinou. Nevystavit jej otřesům, nezadlužovat, ale zároveň umožnit zaměstnancům žít důstojně a hrdě. Protože spokojení zaměstnanci budou rozdávat radost, moudrost, poznání a zábavu. Smyslem a cílem všech opatření v hospodářské oblasti by měla být minimalizace nákladů na provoz (při zachování odpovídající užitné hodnoty, samozřejmě) a administrativu (při zachování co nejlepšího servisu) a naopak poměrně velkorysé odměňování řadových zaměstnanců. Protože právě oni tvoří, formují a žijí ten skutečný, pravý rozhlas. Pokud si to obsah žádá, hledejme prostředky. Kvalitní rozhlas vyžaduje investici času, úsilí ale i zdrojů do přípravy – od cest za relevantními lidmi, přes vedení nespočtu roz- i po-hovorů, po spolupráci s externisty. Na to ale často „nejsou prostředky“. To nejde. Pojďme investicemi do externích hlasů znovuzrodit odvětvou přednost rozhlasu, pojďme lákat známé hlasy, herce, dramatiky, hudebníky, textaře, dokumentaristy, autory a zajímavé hlasy všech barev i nápaditostí. Pojďme ale také výsledek jejich práce prezentovat jako událost svého druhu, cosi výjimečného, co nezapadne v toku běžného vysílání. Pojďme vytvářet pořady, co se o nich mluví. Od zpráv po rozhlasové hry.

**Navrhované kroky:**

- Stavět rozpočet s mírnou rezervou, hospodařit zodpovědně a bez rizika.
- Redistribuovat zdroje z provozu do platů. Hledat další zdroje na soustavné mírné zvyšování mezd.
- „Nakupovat“ kvalitní externisty.
- Posilovat dobré jméno rozhlasu u veřejnosti.

**B.3.2) Investice a odměňování:** Pohledný fotbal bez kvalitních kopaček je stejně upracovaný jako kadeřnice s tupými nůžkami. Výkonný redaktor potřebuje ty nejlepší pracovní nástroje. Ale to není luxusní vůz, je to jen to nejprostší, ale o to základnější nářadí: mikrofon, diktafon, počítač, ticho a klid. Šetření v provozu je cestou, jak uvolnit prostředky na přilepšenou zaměstnancům. Se zřetelnou výjimkou základních pracovních nástrojů. Zde je naopak šetření zhoubou. Rozhlas, to je zvuk. Levné nemusí být výhodné. Levný zvuk není úspora. Levný zvuk je zvuk komerčního rádia. Odměňování musí jít za kvalitou práce. Kdo pro rozhlas žije, musí se cítit doceněn. Ale i naopak platí, že kdo se fláká, demotivuje okolí. Výjimečné postavení přísluší digitalizaci. Není jiné cesty, Český rozhlas musí být přirozeným technologickým lídrem, musí se přihlásit k digitalizaci vysílání. Ale můžeme růst i po drátech. Obraz už není doménou televizí, máme výjimečnou svobodu dělat i v netradičních formátech více, lépe a jinak než ostatní.

**Navrhované kroky:**

- Rozumně investovat do technologií, které rozhlasáci potřebují k práci a k vysílání jako své základní nástroje.
- Jednoznačně vymezit primární profese, na které je kladena vyšší zodpovědnost, ale které také patří k lépe odměňovaným.
- Držet pozici technologického lídra, pracovat na digitalizaci.
- Lákat technické novátory, dávat prostor nadaným nadšencům k testování technologií, na které by jinak nedosáhli.

**B.3.3) Organizace:** Rozhlas se po letech hledání správné formy organizace a struktury řízení už musí rozhodnout. Jak původní, tak každá z upravených struktur měla své výhody a nevýhody, současný stav polopřechodu je ovšem velmi nezdárný. Kompetence se překrývají, jejich přesné určení chybí. Výroba v regionálních studiích je potlačena, nejsou využívány jejich studiové ani tvůrčí kapacity. Direktivní odhady personálních potřeb selhávají v rozhlasu jako celku. To vše vyřeší definice kompetencí. Bude nutné rozhodnout, zda pravomoc i odpovědnost za úspěchy i prohry nesou šéfredaktoři stanic, či vedoucí center. Jasně vymezená pravomoc i zodpovědnost je zásadním požadavkem. Všichni potřebujeme vědět, kdo velí. Bez toho se celek nepohne. Zaměstnanci buď za svými vedoucími půjdou, budou jim věřit a společně pracoviště pozdvihnou, nebo vedoucí selhal a musí být vyměněn. Stav, kdy chybná rozhodnutí vedoucích zůstávají bez odezvy, je zhoubný. Nevolejme ale po prudkých změnách, hledání vhodných kandidátů je zdoluhavý proces. A především platí, že rozhlas by měl hledat vhodné kandidáty na vedoucí pozice ve svých vlastních řadách. Rozhlas je živoucí organismus, rozhlasáctví řemeslo i umění, v takovém prostředí jsou univerzální manažeři v nevýhodě a zatížení chybnými návyky. Dobrý marketér pečiva ani zdatný kontrolor kvality stavebnin nejsou vybaveni příslušnou moudrostí. Rozhlas při nejlepší vůli nelze řídit jako fabriku. Rozhlas vyžaduje jiný typ dovedností a vlastností. Otevřené a průhledné rozhodování, empatii, představitivost a především lásku. K rozhlasu.

#### **Navrhované kroky:**

- Jednoznačně vymežit organizační struktury s jasně stanovenými i vymahatelnými pravomocemi a zodpovědnostmi – vedoucí pracovník musí mít rozhodovací autonomii, ale také nést zodpovědnost za chyby.
- Nečinit prudké organizační změny, pozvolně stabilizovat dosažené reformy.
- Hledat vhodné kandidáty na vedoucí pozice uvnitř rozhlasu.
- Podporovat práci regionálních studií, vytěžovat jejich kapacity.

#### **B.4) Koláče sledovanosti nejsou veřejná služba.**

**B.4.1) Program:** Solidní zázemí, finanční stabilita, špičkoví zaměstnanci – co více pro vnitřní svobodu potřebujeme? Český rozhlas to nejsou písničky na přání a rozřehtané vtípkování na neškodná témata. Naším cílem není prodávat reklamní čas! Které jiné médium má takovou míru svobody, aby právě rozhlasáky zastoupilo při pojmenovávání společensky významných témat? Kdo jiný má tepat korupci, lež, podvody? Kdo jiný má hledat podstatu u složitých témat, jako jsou vztahy české společnosti k uprchlíkům, menšinám, konfliktům, hlouposti? Kdo jiný má povinnost říkat i nepopulární pravdy? Kdo jiný může české společnost posloužit lépe? Jsme nejsvobodnější, jak v České republice může novinář a tvůrce být. Pojdme se podle toho chovat. Je císař nahý? Tak to řekněme. Dusí někde většina menšinu? Tak se jí zastaňme. Silní a bohatí jsou stejní lidé jako slabí a chudí. Médium veřejné služby má hledat pravdu a měřit všem stejně. Bez ideologií. Ani vpravo, ani vlevo, dokonce ani otrocky a tupě dle litery zákona. Hledejme ducha. Ne vše, co je legální, je i správné. A naopak. Od toho je rozhlas. Aby se ptal a nalézal odpovědi. Žádná tabu. Ale také minimum „hlavního proudu“. To ponechme lovcům reklamy. Český rozhlas není rádio. My hledme za vyššími cíli. Právě proto jsme dostali výjimečnou svobodu do vínku. Skvělý informační servis je nadstavba, rozhlas musí mít především odvážný názor. Jinak zanikne. Počasí, dopravu, rychlé zprávy, to nám za pár let nabídne i zrcadlo při čištění zubů. Nesoutěžme s mobilními aplikacemi. Jsme rozhlas. Je třeba nejen vrátit rozhlas do rozhlasu, ale také dostat rozhlas z

rozhlasu. Dostat ho do jiných médií. Pojďme se snažit, aby se o rozhlase psalo. Chtějme, aby na naše počínání reagovaly recenze, debaty, reportáže. Je zapotřebí ustavit a poté poslouchat Dramaturgickou radu. Rozhlas potřebuje orgán, který by řešil obsahovou strategii všech stanic. Společně, za účasti vedení rozhlasu, vedení stanic, dramaturgů, zásadních tvůrců obsahu. Ne aby schvaloval každý pořad, jde o náplně celků, cyklů, programových řad, ale i o hudební dramaturgii. Obsah jednotlivých stanic musí ladit s jejich primárním vymezením a jednak odbourat vzájemné cizopasení a překryvy, ale zároveň musí každá stanice zůstat plnohodnotným rozhlasem, stanicí, kterou lze poslouchat jako celek. Stanice se musí doplňovat globálně, ale jednotlivě mít vlastní tvář coby rozhlas jako takový. Stanice se nesmí stát streamy nebo webovými rádii hrajícími stále jeden formát nebo proud.

**Navrhované kroky:**

- Ustavit a zohledňovat Dramaturgickou radu.
- Obecně kultivovat programovou identitu jednotlivých stanic.
- Podporovat názorovou a investigativní práci.
- Směřovat program k plnění společenské role.
- Podporovat aktivní, odvážnou a novátorskou práci.
- Podporovat kvalitu s přesahem a ambicí oslovit celou společnost.

**B.4.2) Témata a formáty:** Vraťme se ke klasice žánru. Nevymýšlejme si experimenty, levné pokusy se zaručeně převratnými modely vysílání, kde není potřeba tolik práce – to ať je doména soukromých stanic. Nikdy a nikde nepřijde čas kvalitního rozhlasového vysílání bez práce. Kvalitní rozhlas, to je dřina. Dřina, co má stoletím vypilovaná pravidla. Věřme zkušenostem, věřme v klasické rozhlasové žánry. Že reportáž nepatří do 21. století? To ať testují ve svých továrnách obráběči kovů. Český rozhlas má na co navazovat. Reportáž téměř zmizela v tom „velkém pojetí“, a přitom jsme v ní byli mistry. Pojďme se vrátit o krok zpět. Pojďme zkusit být v rozhlasové reportáži tam, kde jsou dnes Poláci ve své psané. Dnes existuje škola polské reportáže, magazínové. Mohla tu být škola české reportáže rozhlasové, tak jako je škola severského rozhlasového dokumentu. Ještě je čas, jen musíme chtít. Pojďme docenit rozhlasáky, co to ještě dovedou. A umí předat. Redaktoři, autoři, moderátoři, hlasatelé i technici, všichni jsme občas ve vleku formy. Pojďme myslet na obsah. Vstup s rozhovorem nejdéle na čtyři minuty? Ne vždy to jde a ne vždy tak vznikne kvalitní pořad. Tradice a řemeslo by měly mít přednostní právo. Věřme úsudku rozhlasáků. Pojďme šířit praktiky knowledge managementu, pojďme rozvíjet a především zkusme lépe předávat zkušenosti na všech úrovních, ať se lidé uvnitř mohou vzájemně obohatit a rozvíjet. A kde jinde, než v České rozhlase jsou moudří a zkušení rozhlasáci? Kde jinde se učit? Snad jsme se již vyléčili z uctívání kultu mládí, naslouchejme moudrosti, mějme úctu ke zkušenostem.

**Navrhované kroky:**

- Resuscitovat tradiční formáty a žánry.
- Kultivovat tradiční přednosti rozhlasu.
- Oceňovat pracné, ale kvalitní.
- Rozvíjet knowledge management.
- Oceňovat zkušenost, podporovat výměnu znalostí a profesní rozvoj.

**B.4.3) Práce:** Stačí málo, aby se z milované práce staly galeje. Technik musí slyšet, editor se soustředit. Sesadit je v jedné místnosti, to není úspora, spíše sabotáž. A ve finále bude nespokojený i moderátor s hostem, protože pro samý stres za oknem jim výsledek nevyjde, jak by chtěli, moderátor neposlouchá, co host říká, host nestihne říct, co považuje za podstatné. Posluchač je ve výsledku ochuzen o smysluplný obsah, jaký mu má médium veřejné služby nabízet. Malé, sehrané týmy, co se dobře znají, mohou naopak napravit stav, kdy koordinace práce vážne. Chci vysílat z lodi? Inu, pojďme se poradit. Kde je vůle a ochota spolupracovat, tam spolu redaktor, technik, produkční a dramaturg leccos vymyslí. Radiožurnál používá zvuk ČT24. To ale není úspora, to je ústup. Já to chci vidět naopak – Radiožurnál v ČT24. Chci vidět, že ten, kdo se nejlépe ptá a koho televize třeba ani nestříhne, protože prostě položil na tiskové konferenci otázky na komoru, byl reportér rozhlasu. Chci vidět premiéra, jak čeká na zprávy Českého rozhlasu, aby věděl, co se děje. Chci ho vidět, jak hltá rozhlasové komentáře, aby věděl, co si lidé budou myslet. Chci stav, kdy česká media opakují, co říká Český rozhlas.

**Navrhované kroky:**

- Citlivě činit provozně-technické úpravy s cílem vytvářet dělné prostředí.
- Podporovat ustavování malých sehraných týmů zaměstnanců, co spolu rádi pracují.

**C) Pohled na profilaci jednotlivých stanic Českého rozhlasu.**

Rozhlas vyrůstal se dvěma stanicemi. Prahu I a Prahu II posléze doplnila Praha III. Vysílaly jedna přes druhou, přejímaly vzájemně svoje programy a velkou část času vysílaly simultánně. Od třicátých let až do začátku let padesátých. Pak byla svolána velká programová konference a na ní mj. Rostislav Běhal pravil, že se to celé musí vyladit. Dnes stojíme v podobné situaci. Tehdy v rozhlase přemýšleli tři, čtyři roky a přišli s konceptem, který funguje vlastně dodnes. Federální stanice Československo byla nastavena jako zpravodajsko-publicistická (v jiném smyslu než to vnímáme dnes, přinášela i dobový lifestyle, hry, vážnou hudbu). Pak byly ustaveny národní okruhy Praha a Bratislava, kam se přesunulo vysílání národněji vázané a ponejvíce mainstream (vše, co se povedlo, šlo automaticky na Prahu, protože většina rozhlasáků ji vnímala jako hlavní stanici). V roce 1965 vzniklo Československo II – Třetí program VKV. Marketingově nastal poněkud zmatek, byla to sice druhá federální stanice, ale přinesla zrod třetího programu, pozdější Vltavy. Vysílala náročné pořady, ale za normalizace se z tohoto elitního „klubu“ stalo spíš odkladiště pořadů, které se nepodařily nebo bylo potřeba je odvysílat „ze služebních důvodů“ (jazykové kurzy, experimenty se stereofonií, protože vysílala na VKV, a tak to technicky šlo atd.).

Současné rozdělení přišlo po rozpadu republiky. Československo se proměnilo na Čro1-Radiožurnál a profilovalo se jako zpravodajsko-publicistické. Praha se prezentovala jako Čro2-Praha a měla být „rodinnou stanicí“. Tam zůstal mainstream, pohádky, Hajaja, Domino, A léta běží, vážení, jednoduše tradiční pořady. Ovšem některé „pražské“ tradice převzal Radiožurnál (například Mikroforum) i Vltava (Stránky na dobrou noc, Pokračování za pět minut atd.). To byly všechno formáty stanice Praha. Vltava se zformovala jako „kulturní stanice evropského typu“. Postupně se všechny stanice proměňovaly samovolně zevnitř a svůj obsah upravovaly bez větší vzájemné koordinace. Někde to fungovalo lépe a jednoznačněji (Radiožurnál a Vltava), jinde s proměnlivými výsledky (Praha, následně Dvojka). Nebo zatím s problémy nového začátku (Plus).



Dnes má Český rozhlas mainstreamovou, ale poměrně dobře zavedenou stanici s obrovským potenciálem: Radiožurnál. Strukturované vysílání, které oslovuje běžnou populaci, která je ve stresu. Poslouchá v autě, chvatně, potřebuje zprávy a názor, jak chápat svět kolem.

Dále vysílají stanice Dvojka, Vltava, Plus, Wave, Rádio Junior, Rádio Junior písničky, Sport, D-Dur, Jazz, Radio Praha a regiony (Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Ostrava, Olomouc, Region – Vysočina, Region – Praha a střední Čechy, Pardubice, Karlovy Vary, Plzeň, Regina DAB Praha, Sever, Sever – Liberec). To je omračující šíře, která nepochybně musí být s to pokrýt společnost jako celek. Současný stav tedy není nutné nijak dále nastavovat a rozšiřovat. Zapotřebí je spíše vnitřního doladění především celoplošné stanice a obsahu vysílání jako celku.

Co by mělo být cílem našeho snažení?

Radiožurnál nijak zásadně neupravovat, ale s možností přidat některé „pražské formáty“ jako Jak to vidí, Noční Mikrofórum atd.

Praze vrátit název, znělku a profilovat ji jako, s nadsázkou řečeno, stanici „po babičce“, kterou jsme milovali, poslouchali a chceme ji mít nablízku – jak tu babičku, tak tu stanici. Měla by mít jenom o něco klidnější formu než Radiožurnál, ale s úsilím o podobnou úroveň a kvalitu. Vybroušené, navazující, živé, reagující na život. Ale ne jako Radiožurnál, prostě život. Uvedu-li příklad, pak v situaci, kdy Radiožurnál informuje o sněhové kalamitě, Praha vysílá příběhy lidí, kteří těm zasypaným přinesli čaj a deky, a zachycuje, jak prožívají složitou životní situaci. Vysílá příběhy, vysílá život, ale profesionálně dělaný. Na větší ploše, než jakou si může dovolit Radiožurnál.

Vltava by měla vedle klasické hudby, dokumentů, her, čteb atd. přidat na životě. Přinášet přenosy kulturně-společenských událostí, mnohdy týchtěž, co Radiožurnál a Praha, ale do hloubky a poučeně, chytře. Vltava musí být první stanicí, kterou naladím, když chci být u události v kultuře.

Klasickou ilustrací mohou být závody primátorek. Chci výsledek? Ladím Radiožurnál. Chci celebrity, či lifestyle kolem závodu? Ladím Prahu. Chci být u toho, ale slyšet o historii, chci nasát atmosféru časů, kdy synové bohatých rodin závodili na lodích v podkolenkách? Chci úvahu o společnosti před 100 lety, volném čase a počátcích sportu? Ladím Vltavu.

Rozhlas musí více a na všech okruzích referovat, co se děje. Nikoliv, co bylo.

Plus by měl nacházet ambici názorového vůdce. Vrátit se k dědictví a k nejlepší tradici Svobodné Evropy. Realizovat a udržet zpravodajství i publicistiku v analytickém stylu, který probírá témata do hloubky.

Streamy a zejména regiony je zapotřebí stimulovat, rozvíjet a zlepšovat. Mají vysoký potenciál. Přidat stálé Rádio Retro, které těží z bohatství archivu a má taktéž výjimečné možnosti rozvoje.

Vrátím-li se na počátek této rozvahy, stojíme dnes v podobné situaci, jako po válce. Rozhlasu by prospěla zásadní programová konference, jež by přinesla (byť by třeba po letech přemýšlení) nastavení udržitelné další půlstoletí.

#### **D) Motivace přihlášky na pozici generálního ředitele Českého rozhlasu.**

Má motivace je velmi prostá. Věřím Českému rozhlasu a ctím jeho dějinnou úlohu. Věřím ve schopnosti rozhlasáků. Věřím ve dřímající sálu, jež se v rozhlase probudí. Věřím, že přichází čas, kdy rozhlas zaujme úlohu nejdůležitějšího českého názorotvorného média. A české společnosti zásadně prospěje. Věřím, že má vše potřebné, aby naplnil své dějinné poslání média veřejné služby. Že jen potřebuje mírně postrčit. A já chci být v tomto snažení nápomocen.