

1. Úvod

Český rozhlas (dále jen ČRo) je mediální instituce zřízená zákonem č. 484/1991 Sb. s cílem naplňovat veřejnou službu v rozhlasovém vysílání, přičemž jeho věcná působnost je obsažena v § 2 zákona:

(1) Český rozhlas poskytuje službu veřejnosti tvorbou a šířením rozhlasových programů, popřípadě dalšího multimediálního obsahu a doplňkových služeb na celém území České republiky a do zahraničí (dále jen "veřejná služba v oblasti rozhlasového vysílání").

(2) Hlavními úkoly veřejné služby v oblasti rozhlasového vysílání jsou zejména

a) poskytování objektivních, ověřených, ve svém celku vyvážených a všestranných informací pro svobodné vytváření názorů,

b) přispívání k právnímu vědomí obyvatel České republiky,

c) vytváření a šíření programů a poskytování vyvážené nabídky pořadů pro všechny skupiny obyvatel se zřetelem na svobodu jejich náboženské víry a přesvědčení, kulturu, etnický nebo národnostní původ, národní totožnost, sociální původ, věk nebo pohlaví tak, aby tyto programy a pořady odrážely rozmanitost názorů a politických, náboženských, filozofických a uměleckých směrů, a to s cílem posílit vzájemné porozumění a toleranci a podporovat soudržnost pluralitní společnosti,

d) rozvíjení kulturní identity obyvatel České republiky včetně příslušníků národnostních nebo etnických menšin,

Jakékoli zamýšlení o stavu a perspektivě ČRo je tedy nutné opírat v první řadě o toto zákonné ustanovení. Veškeré další úvahy jsou jen nadstavbou nad tímto vyjádřením důvodu vzniku a smyslu existence této mediální instituce. Veškerá konstatování, obsažená v tomto projektu, se opírají výlučně o dikci uvedeného § 2 zákona o ČRo a vyjadřují snahu o jeho lepší naplnění.

2. Současný stav

ČRo prošel za těch 24 let své existence velkým počtem personálních i organizačních turbulencí. Z původního **redakčního systému řízení**, který dominoval v časech Československého rozhlasu (redakce byly dodavateli programu pro technické odbavení na jednotlivých stanicích), přešel ČRo k tzv. **staničovému systému řízení** (jednotlivé stanice měly maximální autonomii a soběstačnost) a posléze k systému zavedenému bývalým GŘ P. Duhanem, který bývá nazván **systémem producentským**. Má být *hybridem* mezi tím, aby o vysílaném programu rozhodoval výlučně kreativní tým nebo výlučně technicko-organizační řídicí článek. Proto byla vytvořena centra zpravodajství, publicistiky atd., obdařená značným množstvím porůznu vertikálně nadřízených řídicích pracovníků, která jako by zdánlivě měla zásobovat vysílání stanic (jako v dřívějším redakčním systému), ale zároveň stanice (opět s jistým počtem řídicích pracovníků) by samy měly iniciovat výrobu jistých typů formátů a tyto pak včleňovat do vysílaného schématu.

Cílem těchto reorganizačních změn bylo postupné **narušování rozmanitých osobních vazeb** vedoucích k monopolnímu postavení určité skupiny autorů, tvůrců či novinářů ve vazbě na řídicí pracovníky - to ovšem nelze vymýtit jednoduchou organizační

změnou, podobná de facto korupční praxe kvetla v systému redakčním i stanicovém, jen se přesunuly rozhodovací pravomoci, a tedy i osobní „toky“.

P.Duhanem zavedený systém byl možná dobře míněným pokusem o odstranění tohoto nešvaru, ale tento pokus z řady důvodů nevyšel nebo nebyl dotažen do konce.

2.1

První důvod je v samotné **překombinované řídicí struktuře**. Zjednodušeně lze říci, že dnes v podstatně žádný řídicí pracovník nemá samostatnou pravomoc (a tedy ani odpovědnost) za vysílané obsahy. Šéfredaktor určité stanice nemůže rozhodovat (v kooperaci s programovým vedením) o programovém schématu, aniž by se předem nezohlednil názor výrobního (produkčního) úseku. V praxi je pak tedy vysílací schéma výslednicí improvizace, kam se snaží jednotlivé řídicí segmenty (z redakce a z výroby) uplatnit „své“ produkty, víceméně bez možnosti dosáhnout nějaký soulad, a v každém případě bez přímé odpovědnosti za odvysílaný výsledek.

Důsledkem této nesmyslné rozhodovací křížovky je stav, v němž nikdo nic pořádně nerozhodne, neboť se může odvolat na nutnou kontrasignaci nejméně dvou dalších rozhodovacích instancí, a tím pádem nikdo nemá za nic odpovědnost. Jen generální ředitel. To je možná stav, který vyhovuje některým lidem uvnitř ČRo, ale zcela jistě není prospěšný koncesionářům.

2.2

Dalším navazujícím důsledkem uvedeného problému je **dramaturgická nejasnost** a často až chaos. Jednotlivé stanice nemají charakteristickou tvář, nezaměnitelnost, v mnoha ohledech

jsou programovány nahodile a podle subjektivních měřítek. Jestliže za nic, tedy ani za program, není nikdo jedinečně a konkrétně odpovědný a o vše, tedy i o programu, rozhoduje na sebe navrstvená vertikální řídicí struktura, nelze čekat, že v takto nastaveném stavu bude něco – tedy ani program – optimálně fungovat. Ojedinělé úspěchy jsou spíše výjimkou, než pravidlem, natožpak důsledkem pevně propracovaného a smysluplně a s osobní odpovědností řízeného systému.

2.3

A logicky průvodním jevem popsaného stavu je naprosto **nekoncepční personální politika**, která byla podle mého názoru tím, co bývalý GŘ P.Duhan nejvíce nezvládl a co mu nakonec také do značné míry ztížilo i možnost pokusit se plně realizovat aspoň ty pozitivní prvky jeho projektu, které by za realizaci stály. Do vedoucích funkcí se namnoze dostávali lidé, kteří měli malou nebo jen limitovanou zkušenost s řídicí prací na dané úrovni řízení, mnozí nedisponovali profesionální autoritou, kterou by dokázali přesvědčit své podřízené o smyslu společného díla, naopak, namnoze jejich působení připomínalo těkavý pohyb atomů uvnitř buňky – narážejí do sebe, aniž by byl zřetelný smysl a cíl. To je opět důsledek nepřesně stanovených pravomocí a zodpovědností. Čili jde o spojitě nádoby – tam, kde panuje obsahový chaos a nedostatek společného cíle, se dobře vede aktérům, kteří nesledují společný cíl, ale jen své partikulární zájmy.

2.4

A konečně čtvrtý problém – nikoli poslední, ale v míře zásadnosti patřící do seznamu priorit a vyplývající z prvních tří uvedených výhrad – se týká absence toho, **co skutečně má a nemá ČRo činit**

v současnosti i digitální budoucnosti. Jak se postaví k výzvě technologického zítřka. P. Duhan to ve svém konkursním projektu příliš neřešil, s odkazem na to, že z pohledu roku 2010 se jedná o vzdálenou perspektivu. Jediné, z obsahového hlediska skutečně viditelné, čím se stávající ČRo „digitalizoval“, bylo otevření několika digitálních programů (Junior, Jazz) navazujících na starší obdobné kroky (Leonardo, D-Dur). Z praxe těchto digitálních stanic není zřejmé, co přesně jejich zavedením někdejší vedení ČRo sledovalo. Na první pohled jde jen o mechanickou záplatu na digitální téma, aniž by byla jasná nenahraditelnost takto vystavěných sub-stanic a tedy efektivita prostředků na to vynaložených. Z praxe se naopak ukazuje, že odborné kapacity některých z uvedených stanic (zejména Leonardo, D-Dur a Jazz) lze mnohem účinněji a efektivněji využít ve vysílání standardních stanic, což se také namnoze děje (Leonardo na ČRo Plus, D-Dur a Jazz na ČRo Vltava). Takto se dnes zbytečně plýtvá autorskými a novinářskými talenty na „digitálním odkladišti“, zatímco výsledky jejich práce by mohly skvěle vylepšit standardy na okolních terestrických stanicích.

Do jisté míry samostatnou kapitolu tvoří stanice Wave, jednak tím, jak byla v minulosti medializována a politizována, ale především tím, že svým obsahem se dnes víceméně snaží suplovat program komerčních stanic, což není úkolem média veřejné služby. Kreativní kapacity stanice Wave by aspoň zčásti mohly rovněž posílit programové profily terestrických stanic.

Vysloveným omylem bylo spuštění Rádía Junior (zřejmě jako odezvy na ČT-D). Obsahově ani profesionálně jeho program neodpovídá vysokým standardům kladeným na veřejnoprávní médium, a vnucuje se vysvětlení, že šlo o úlitbu nějakým kreativním či produkčním zájmům.

3. Cesty k nápravě

Před novým vedením ČRo – tedy nejen GŘ, ale jeho nejbližšího týmu – stojí tedy tyto hlavní úkoly:

3.1.

Zjednodušit organizační a s tím i řídicí strukturu organizace.

Nejjednodušší – a dnešnímu stavu asi nejlépe odpovídající změna tkví v zavedení *inovovaného zjednodušeného stanicového systému* založeného na kreativní a tomu odpovídající rozpočtové autonomii stanic, koordinovaných z pohledu programového *programovým náměstkem GŘ*, z pohledu ekonomického *ekonomickým náměstkem GŘ* a z pohledu realizačního *výrobním náměstkem GŘ*. Tím je dána také jednoduchá střešní řídicí konstrukce GŘ + 3 náměstci s jasně vymezenou kompetencí i odpovědností.

Stanice pak má mít svého *šéfredaktora*, který je odpovědný za program a personální zajištění (v koordinaci s ostatními stanicemi prostřednictvím programové rady na úrovni GŘ), ekonomu, který sleduje rozpočet v návaznosti na vedení hospodaření ČRo (ekonomický náměstek GŘ), a producenta, který koordinuje výrobu jednotlivých pořadů a programových celků v návaznosti na vedení výroby (výrobního náměstka GŘ). Šéfredaktor předkládá návrh programového schématu programové radě včetně návrhu personálního zajištění klíčových programových celků či cyklů. Po jeho schválení je střešně odpovědný za jeho realizaci a zajištění.

3.2

Zpřesnit programové charakteristiky jednotlivých stanic:

Radiožurnál – zpravodajství a denní publicistika

Plus – publicistika většího významu, politika, ekonomika, věda, technika, vzdělání (se zahrnutím formátu Leonarda)

Vltava – kvalitní kultura všech žánrů – od vážné hudby přes jazz, ethno, alternativu atd., literární útvary, dramatická tvorba, kulturní publicistika (se zahrnutím formátu Jazz, D-Dur a částečně Wave)

Trochu stranou stojí Dvojka – stanice dnes formátovaná jako rodinná a zábavná. Je velkou otázkou pro diskusi o naplňování veřejné služby v médiích (viz uvedený zákon o ČRo), zda takový typ rozhlasového vysílání ČRo má provozovat, či zda jej nepřenechá (jak by bylo logické) privátnímu sektoru. Nesystémovost Dvojky je i v dalším ohledu: čerpá z produkce zpravodajství, publicistiky, ale i kultury atd., odstraněním této nesystémovosti se zpřesní programová tvář ČRo a také zefektivní (zlevní a zprůhlední) toky sloužící k naplňování zákona o ČRo. (poznámka: podobný problém bude dříve či později řešit Česká televize s formátováním ČT1).

Samostatným problémem je regionální vysílání, které se rovněž snažilo předchozí vedení GŘ řešit podle svých sil, programové propojení jednotlivých „krajských“ studií dává smysl a je možné na něm stavět do budoucna.

3.3

Vnést profesionalitu, přehlednost a konkrétní komplex pravomocí a odpovědnosti jednotlivých řídicích pracovníků.

Uvedeným návrhem na inovovaný a zjednodušený stanicový systém se sníží počty různých nadředitelů, ředitelů a podředitelů limitně směrem k nule, Vrcholná řídicí úroveň je složena z GŘ, tří náměstků a šéfredaktorů jednotlivých stanic. Všechny ostatní pravomoci je třeba delegovat pod tuto střešní úroveň jednoduchou řídicí vertikálou a s přesně vymezenými odpovědnosti jednotlivých pracovníků za konkrétní úseky činností.

Vzhledem ke střešní odpovědnosti GŘ by tento měl mít pravomoc po předchozí konzultaci s Radou ČRo obsadit místa svých odborných náměstků. Stejným způsobem probíhat i jejich případné odvolání a výměna. GŘ je plně odpovědný za jejich působení, a proto musí mít kompetenci k jejich výběru.

Obdobně má GŘ mít pravomoc jmenovat a v případě naprosté nutnosti i odvolat šéfredaktory stanic – ze stejných důvodů, jako je tomu u náměstků. Jedině tak lze chtít po GŘ naprostou a plnou odpovědnost za chod všech činností uvnitř ČRo. Delegovaná pravomoc je jedinou cestou k transparentnosti řídicí struktury a likvidaci stávající nesystémovosti, víceúrovňového a křížícího se „řízení“ a s tím spojeným alibismem.

Náměstci GŘ musí mít plnou pravomoc a odpovědnost k personálnímu článku ve vertikále o stupeň níže (vedoucí úseků), a to ze stejných důvodů, jaký je popsán v předchozích odstavcích.

3.4

Vyčistit programové duplicity a připravit se na skutečnou digitalizaci.

Jak už bylo výše řečeno, pro ČRo by bylo přínosem vyjasnit existenci stávajících digitálních sub-stanic, převést jejich kreativní dispozice pod terestrické stanice a výsledný program pak servírovat posluchači všemi dostupnými technickými prostředky. To je také ten jediný logický postup, jímž se ČRo může (kromě jiného) připravovat na budoucí digitalizaci vysílacích technologií. Dnešní digitální sub-stanice jsou dostupné na internetu a multiplexu, ale teprve po zavedení technologií umožňujících digitální příjem kdekoli (např. a zejména v autě), lze mluvit o skutečné digitalizaci. Správný postup tedy je připravit na přechod k digitálnímu vysílání dnešní programové „majors“ – terestrické stanice (Radiožurnál, Plus, Vltava, popř Dvojka – s otazníkem), a teprve poté rozšiřovat případnou programovou nabídku pro digitální multiplexy zítřka.

3.5

Pěstovat názorovou pluralitu a – dle dikce zákona - *poskytovat objektivní, ověřené, ve svém celku vyvážené a všestranné informace pro svobodné vytváření názorů.*

V praxi to znamená velmi důsledně dbát na to, aby ve vysílání zejména zpravodajském a publicistickém nedocházelo k jednostrannostem, natož pak stranickému či zájmovému jednání pracovníků ČRo. Veřejnoprávní rozhlas by zde měl bez výhrad a výjimek dbát etického kodexu Mezinárodní federace žurnalistů (IFJ), kde jsou etické povinnosti novinářů definovány takto:

1. *Respektovat pravdu a právo veřejnosti znát pravdu – je první povinnost novináře.*
2. *Tato povinnost zavazuje novináře k tomu, aby neustále hájil zásady svobody při čestném shromažďování a publikaci zpráv, a právo na odpovědné komentování a kritiku.*
3. *Novinář má podávat zprávy pouze v souladu s fakty, jejichž původ je mu znám. Novinář nemá zamlčovat podstatnou informaci nebo padělat dokumenty.*
4. *Novinář má používat jenom čestné metody k získání informací, fotografií a dokumentů.*
5. *Novinář se všemožně přičiní, aby uvedl na správnou míru publikovanou informaci, jestliže zjistí, že byla škodlivě nepřesná.*
6. *Novinář dodržuje profesionální diskrétnost, týkající se zdroje informací důvěrně získaných.*
7. *Novinář je si vědom nebezpečí diskriminace, která může vzniknout uveřejněním informací v médiích a všemožně se přičiní, aby se vyvaroval možnosti, která by vedla k diskriminaci, týkající se kromě jiného rasy, sexuální orientace, jazyka, politického a náboženského smýšlení nebo národního a sociálního původu.*
8. *Novinář má považovat za hrubé porušení profese*
 - *plagiátorství*
 - *zlomyslné dezinformace*
 - *pomluvy, hanobení*
 - *nepodložená obvinění*
 - *přijímání úplatků, a to v jakékoliv formě, za účelem zatajení nebo naopak zveřejnění informací.*

7. 11. 2015 Petr Zantovský