

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Diplomová práce

**Tvůrčí producentská skupina a proces
vzniku dokumentárních filmů a
pořadů v České televizi**

**Creative production centre and development of documentary films
and television programmes in the Czech Television**

Ondřej Kazík

Katedra divadelních a filmových studií

Vedoucí práce: Mgr. et Mgr. Jana Jedličková, Ph.D.

Studijní program: Kulturní antropologie – Filmová věda

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Tvůrčí producentská skupina a proces vzniku dokumentárních filmů a pořadů v České televizi* vypracoval samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato diplomová práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum

.....

podpis

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování své vedoucí práce Mgr. et Mgr. Janě Jedličkové, Ph.D za nesmírnou trpělivost, motivaci a původní inspiraci ke studiu televize. Rovněž bych chtěl poděkovat Mgr. Petrovi Kubicovi a všem pracovníkům ČT i mimo ni za vstřícnost a ochotu po celou dobu mého výzkumu. Také děkuji svým přátelům a všem blízkým, kteří mne podporovali. V neposlední řadě děkuji rodině za obrovskou podporu, zázemí a inspiraci a především děkuji mým rodičům Dagmar a Petrovi.

Poznámka autora

V textu se objevují zkratky názvů pracovních pozic, institucí a klíčových fází procesů. Jejich seznam je uveden na konci práce. Celý název je uveden při prvním výskytu pojmu.

Příjmení zahraničních autorek nepřechyluji. V práci termíny jako *dramaturg*, *autor*, *režisér* a *kreativní producent*, které se objevují při obecném popisu těchto pozic, myslím jako genderově neutrální označení pozice a neuvádím genderovou variaci *dramaturgyně*, *producentka*.

Anglické citace textů překládám do českého jazyka s přihlédnutím k českému užívání odborných termínů a pojmů.

Obsah

Úvod.....	7
Vyhodnocení literatury a pramenů.....	11
Teoretická východiska a pojmy	16
Metodologie	22
Formulace výzkumné otázky	23
Vzorkování.....	23
Metody sběru dat.....	24
Zúčastněné pozorování.....	24
Rozhovory	24
Práce s prameny	25
Analýza dat	25
Etické otázky, kvalita výzkumu	26
1. Česká televize, předešlé organizační struktury	27
1.1. Producentký systém a Systém žánrově specializovaných redakcí	27
2. Současná organizační struktura a postavení TPS	29
2.1. Tvůrčí producentské skupiny	30
2.2. Centra dramaturgie	32
2.2.1. Dramaturgické role – dohled a partnerství	34
3. Programová rada	37
3.1. Pitching fóra	39
3.2. Malá a Velká programová rada	43
3.3. Strategie TPS a programové rady	44
4. Tvůrčí producentská skupina společenské publicistiky a dokumentaristiky	47
4.1. Prostředí TPS, personální složení	47
4.2. Historie TPS, koncept, přehled tvorby, profilace	49
4.3. Chod, všednost	52
4.4. Administrativní povinnosti, byrokracie	53
5. Budova ČT, místa a prostředí.....	58
5.1. Pitevna, jídelny a bufety	58
5.2. Střížny	59
5.3. Rohlík a Centra.....	60
6. Schůzky	62

6.1.	Schůzka k námětům.....	63
6.2.	Jeden den schůzek k cyklu	64
6.3.	Schůzka k vývoji	66
6.4.	Schvalovací projekce.....	68
6.4.1.	Schvalování off-line.....	68
6.4.2.	Schvalování online.....	69
6.4.3.	Dvě schvalování a proces natáčení	70
6.5.	Schůzky s manažery, vyjednávání projektů před radami a pitchingy	71
6.6.	Schůzka k problematickému vývoji projektu	74
7.	Koncepční dramaturgie TPS	76
7.1.	Konkrétní dramaturgie a pojetí žánru	78
7.2.	Tvůrci	80
Závěr		82
	Osobnostní složení	85
	Kreativita versus administrativní unifikace.....	85
	Objem projektů	85
Epilog - Česká televize jako labyrint		87
Seznam použitých pramenů a literatury.....		89
Seznam zkratk.....		95
Seznam obrázků.....		96

Úvod

„I'm looking and I'm dreaming for the first time

I'm inside and I'm outside at the same time

And everything is real

Do I like the way I feel?“

Talking Heads - *Television Man*

Zájem o realizaci výzkumu přímo v prostředí tvůrčí producentské skupiny,¹ v instituci České televize jsem pocítil již při dokončování své bakalářské práce. V práci jsem se věnoval dramaturgii dokumentárních pořadů v prostředí České televize a v kontextu fungování dvou vybraných TPS, zaměřených primárně na dokumentární tvorbu a přístupu k dramaturgiím kreativních producentů, jež TPS vedou.² Rozlišil jsem dva základní přístupy k dramaturgii v prostředí produkční kultury televize, které jsem na základě dělení Jana Gogoly pojmenoval dramaturgie koncepční a dramaturgie konkrétní.³ Dále jsem se zaměřil na pozici kreativních producentů⁴ a i skrze rozhovory se dvěma KP jsem přiblížil jejich přístupy k dramaturgiím a jejich TPS. V závěru bakalářské práce jsem vyjádřil záměr realizovat výzkum procesu vzniku dokumentárního díla až po jeho uvedení v jedné vybrané TPS. Avšak již během fáze rešerší a příprav na výzkum jsem došel k závěru, že mne nezajímá pouze konkrétní proces vzniku díla samotného, ale jako důležité vnímám zaměřit své zkoumání i na kontext institucionálního prostředí, ve kterém tato díla vznikají.

Jak uvádí Georgina Born, „*kulturní instituce vytvářejí specifický sociální mikrokosmos, skrze nějž je nejen vytvářena kulturní produkce samotná, takový mikrokosmos metonymicky ztělesňuje estetické diskurzy a spory, které doprovázejí jakoukoli kreativní praxi.*“⁵ Etnografický výzkum se dle Born jeví jako stěžejní

¹ Dále TPS

² V bakalářské práci uvádím, že obzvláště v kontextu ČT je třeba mluvit o dramaturgiích v plurálu. KAZÍK, Ondřej. *Dramaturgie a vývoj pořadů v systému tvůrčích producentských skupin České televize*. Olomouc, 2016. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra divadelních a filmových studií.

³ Tamtéž s. 22

⁴ Dále KP

⁵ BORN, Georgina. The Social and the Aesthetic: For a Post-Bourdieuian Theory of Cultural Production. *Cultural Sociology*, 2010. 4 (2). s. 191

přístup, který tyto diskurzy může prozkoumat blíže.⁶ Díky využití etnografie tak v práci popisují nejen procesy, které zahrnují obě podoby dramaturgií, ale zároveň prostředí TPS, ve které jsou vytvářeny různé mediální obsahy. K metodologii etnografického výzkumu se blíže vrátím v kapitole o metodologii.

Díky zkušenosti s pracovní stáží v roce 2013 a následnému výzkumu k bakalářské práci jsem si domluvil stáž v Tvůrčí producentské skupině Petra Kubici, se záměrem zde etnografický výzkum realizovat. Během stáže mi bylo umožněno zúčastnit se jednotlivých interních procesů a nahlédnout do interních materiálů. V ČT jsem během svého výzkumu strávil přes dva měsíce, první sběr dat jsem realizoval v září 2017, tedy během prvního měsíce nového funkčního období generálního ředitele Petra Dvořáka, který byl na post znovu zvolen v dubnu 2017. Druhý pobyt v terénu jsem pak realizoval v únoru 2018 s několika kratšími pobyty v průběhu března 2018. Právě nové funkční období, přes deklarovanou snahu o kontinuitu manažerskou, provozní i programovou, s sebou jistě změny vždy přináší.⁷

Nejen nové funkční období je pro kontext vzniku mé práce a povahu získaných dat klíčové, nechci opomenout i širší politický kontext. S přihlédnutím k tomu, že jako výzkumník nemůžu zcela odmyslet nebo uzavřít své postoje, bych rád v úvodu uvedl, že zcela stojím za veřejnoprávní povahou České televize. Nechci, aby tato práce sloužila, přes kritické uvažování o současném nastavení systému, jako argument proti instituci samotné a především její veřejnoprávní povaze. Právě v období vzniku této práce totiž sílily hlasy pro zestátnění ČT, případně obavy o její možnou budoucnost, což mělo jistý dopad na atmosféru, která v době mého pobytu v této produkční kultuře panovala, jak ostatně naznačují i má vlastní data z výzkumu a jak uvedu dále. Naopak doufám, že skrze představení pestrosti tvorby ukáží na klíčovou povahu veřejnoprávního média, která se ve výběru pořadů mnou zkoumané TPS manifestuje.⁸

⁶ BORN, Georgina. The Social and the Aesthetic: For a Post-Bourdieuian Theory of Cultural Production. *Cultural Sociology*, 2010. 4 (2). s. 191

⁷ BRYCHTA, Jan. Další kandidátský projekt: S jakými nápady zvítězil Petr Dvořák? In: *Lupa.cz* [online]. 2017 [cit. 1. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/dalsi-kandidatsky-projekt-s-jakymi-napady-zvitezil-petr-dvorak/>

⁸ Srov. BYSTRÝ, Tomáš. Zeman chce o zestátnění ČT jednat s Babišem, opozice to přirovnává k roku 1948 In: *iRozhlas.cz* [online]. 2016 [cit. 17. 6. 2018]. Dostupné z: <http://irozhl.as/2Sz>
BASTLOVÁ, Marie. Okamura: Chceme zrušit Senát a zestátnit Českou televizi a Český rozhlas (Rozhovor s Tomio Okamura) In: *iRozhlas.cz* [online]. 2017 [cit. 17. 6. 2018]. Dostupné z: <http://irozhl.as/1eG>

Motivací pro výzkum je tak hned několik. V první řadě je to snaha o přiblížení produkčního prostředí v akademické rovině televizních studií. Georgina Born zdůrazňuje ontologickou prioritu produkce před konzumací, produkce determinuje nejen podobu televizního textu, ale také vymezuje možnosti konzumace vysílaného.⁹ Studium kulturní produkce a její porozumění je pak nezbytné i pro porozumění diváckého chování a studia konzumace, ostatně představy o divácích a jejich preferencích jsou běžnou součástí produkční kultury ČT. Současný producentký systém ČT funguje již šestým rokem a měl by fungovat minimálně do konce funkčního období Petra Dvořáka, tedy do září 2023. Reflexe chodu a fungování jedné TPS je pak naplněním i části původního cíle bakalářské práce, rád bych tak na svůj předchozí výzkum přímo navázal. Právě z teoretických poznatků své předchozí práce jsem totiž čerpal i při svém pobytu v prostředí ČT. Neméně důležitým aspektem práce je zaměření na dokumentární tvorbu, vznikající v produkční kultuře ČT. Jací autoři v současné době s TPS spolupracují a jaké směry české dokumentární tvorby reprezentují? Nejzásadnějším obratem mého výzkumu bylo setkání s Lucií Královou a s textem její disertační práce *Rozumět televizi*.¹⁰ Lucie Králová práci dokončila a obhájila v říjnu 2017, tedy měsíc po mém prvním pobytu v terénu. K celému textu práce samotné jsem se dostal v únoru 2018 a donutilo mne to významně přehodnotit obsah a osnovu své zamýšlené práce. K samotnému obsahu práce Králové se blíže vrátím v kapitole, kde vyhodnocuji literaturu a prameny. I po konzultaci přímo s Lucií Královou jsem se rozhodl zaměřit přímo na chod jedné TPS a popsat ho podrobněji na základě vlastních dat a zkušeností. Zaměřil jsem se na pracovníky TPS a tvůrce, kteří do TPS přicházeli v době mého výzkumu projednávat své vyvíjené a zamýšlené projekty. Zde je třeba podotknout, že vzhledem k citlivosti údajů většinu projektů a autorů anonymizují, jde mi totiž především o procesy a příklady projektů, než o projekty samotné, které jsou navíc i v době dokončení této práce ve fázi vývoje a proto jsou informace o nich citlivé. Velkou výhodou pro výzkum byly procesy změn uvnitř TPS i v ČT. Na mikro úrovni změny znamenaly první rok nové výkonné producentky v TPS a od ledna 2018 pak příchod nového

ZELENKA, Jakub. Česká televize připravuje žaloby na Soukupa a TV Barrandov. Bránit se bude také proti útokům politiků In: *Ihned.cz*, 2018 [online]. [cit. 17. 6. 2018]. Dostupné z: <https://goo.gl/ss2HbA>

⁹ BORN, Georgina. Inside Television: Television Studies and the Sociology of Culture. In: *Screen*, 2000. 41(4), s. 416

¹⁰ KRÁLOVÁ, Lucie. *Rozumět televizi*. Praha: 2017. Akademie múzických umění v Praze. Filmová a televizní fakulta.

interního dramaturga do TPS, na makro úrovni to byla například změna parametrů programových rad, jak uvedu dále.

Cílem této práce je na základě nasbíraných dat etnografického výzkumu jednak popsat fungování a současný běžný chod TPS, analyzovat přístupy jejích členů a interpretovat významy pozorované v sociálních interakcích pracovníků ČT a externích tvůrců.¹¹ Na základě přehledu autorů, se kterými TPS spolupracuje a děl, která má ve vývoji a výrobě, pak kriticky zhodnotím koncepční dramaturgii TPS pozorovanou po dané období a vztáhnou k jejímu původně zamýšlenému konceptu. Při zkoumání jsem se zaměřil na chod TPS, všední úkoly, setkání s tvůrci, porady, schvalovací projekce a většinu dílčích bodů, které náleží do procesu vývoje výroby dokumentárního filmu či pořadu. Během výzkumu i během vytváření diplomové práce samotné jsem se také neustále snažil reflektovat svou pozici výzkumníka a dostatečně tak dodržet nezbytnou reflexivitu výzkumu.

V následující části blíže vyhodnotím stávající literaturu, která se mého předmětu práce dotýká, dále popíšu teoretické koncepty, ze kterých v práci vycházím a které využívám při interpretaci dat, následně představím metodologii výzkumu, vzorkování, sběr dat a kódování. V první kapitole krátce shrnu historii a současné nastavení producentského systému v ČT, obojí je nezbytné pro pochopení kontextu, který tato práce zkoumá. Dále se zaměřuji na programovou radu jako podstatnou instituci, jež zásadně ovlivňuje chod a produkci TPS. V další kapitole představuji zkoumanou TPS Petra Kubici, včetně prostředí a personálního složení, které jsem se ovšem kvůli ochraně soukromí respondentů rozhodl anonymizovat, budu tedy psát pouze o pozicích, které v TPS zastávají. Další kapitoly představují dílčí témata, která se v datech objevují. Přiblížím prostředí ČT a podstatné interakce, ke kterým v tomto prostředí dochází, přes druhy schůzek a jejich průběh až po současnou koncepční dramaturgii TPS. Všechny dílčí kapitoly přispívají k hlavní výzkumné otázce o charakteristice TPS, kterou formuluji v kapitole o metodologii a která bude shrnuta v závěru.

¹¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. s. 118-119

Vyhodnocení literatury a pramenů

Pro bližší zkoumání produkční kultury dokumentárních filmů v instituci televize je třeba rozlišit několik směrů bádání, které se tématu dotýkají a na základě jejich vymezení zařadit do kontextu i tuto práci. Mezi směry bádání, které jsou pro tuto práci relevantní, řadím produkční studia, studia mediálních průmyslů, pak televizní studia a nakonec studia dokumentárního filmu.¹² Interdisciplinární přístup vidím jako nezbytný hned z několika důvodů. TPS Petra Kubici společenské publicistiky a dokumentaristiky svou tvorbou pokrývá jak publicistické, tak lifestyle pořady i autorské dokumentární snímky. Pestrý přehled tvorby a specifické prostředí veřejnoprávní instituce proto vyžaduje interdisciplinární přístup, který bude zohledňovat tvorbu mediálních obsahů veřejnoprávní televize, stejně jako úspěšné dokumentární filmy. V této kapitole představím texty, které se do těchto směrů bádání řadí a ze kterých v práci buď vycházím, nebo je používám jako referenční, pro pochopení kontextu, ve kterém se při svém výzkumu pohybuji. Dále v kapitole upřesním, jak nakládám a pracuji s prameny, jako jsou terénní poznámky, realizované rozhovory a veřejné i interní dokumenty instituce.

V oboru produkčních studií je zásadní práce Johna T. Caldwell, především *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice*.¹³ K této práci se blíže vrátím v kapitole o teoretických východiscích. Caldwell společně s Vicky Mayer a Mirandou J. Banks editovali základní sborník produkčních studií. *Production Studies: Cultural Studies of Media Industries*.¹⁴ Texty interdisciplinárně zaměřených akademiků zkoumají jedinečnou kulturní praxi mediální produkce. Mayer a Banks pak spolu s Bridget Conor editovaly i druhý díl *Production Studies, The Sequel!: Cultural Studies of Global Media Industries*, kde mezinárodní kolektiv autorů představuje kulturní praxi v mediálních průmyslech v globalizovaném světě.¹⁵

¹² Stejně jako citace zahraničních textů překládám i názvy těchto oborů ve snaze rozšířit český akademický diskurz o tyto názvy. Originální termíny pak jsou *production studies*, *media industry studies*, *television studies* a *documentary studies*.

¹³ CALDWELL, John Thornton. *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*. Durham, N.C.: Duke University Press, 2008.

¹⁴ MAYER, Vicki, Miranda J., BANKS, a CALDWELL, John Thornton. (eds.) *Production Studies: Cultural Studies of Media Industries*. New York: Routledge, 2009.

¹⁵ BANKS, Miranda, CONOR, Bridget, MAYER, Vicki. (eds.) *Production Studies, The Sequel!: Cultural Studies of Global Media Industries*. New York: Routledge, 2016.

V kolektivních dílech, jež se věnují různým aspektům průmyslu dokumentárního filmu, od textuální analýzy děl, přes reflexi nových žánrů, až po produkční a distribuční aspekty, shledávám přínosné především dvě publikace. Tou první je *New Challenges for Documentary*, editována Alanem Rosenthalem a Johnem Cornerem. Kniha obsahuje zásadní texty, které vznikly především na konci 20. století a na přelomu milénia. Vzhledem k vývoji technologií již některá témata nejsou aktuální. Pro téma práce shledávám relevantní druhou část, zabývající se pohledem na průmysl zevnitř, tedy skrze přepisy rozhovorů se slavnými tvůrci. Jednotlivé texty přibližují okolnosti produkčních podmínek i postoje jak producentů, tak režisérů.¹⁶ Televiznímu dokumentu se věnují texty ve čtvrté části knihy, avšak jednotlivé texty jsou spíše případové studie vzniku konkrétních pořadů a jejich specifik v rámci televizní produkční kultury. Další texty zahrnují reflexi produkčního procesu, které píšou sami aktivní tvůrci, a slouží jako specifická svědectví, která reflektují to, jak televizní instituce výrazně přispěly k proměně dokumentárního filmu od vývoje až po diváckou recepci.¹⁷ Druhou kolektivní publikací je *Rethinking Documentary: New Perspectives, New Practices*, kterou sestavili Thomas Austin a Wilma de Jong.¹⁸ Druhá část knihy je věnována novým podobám a proměnám produkce, vzniku a vývoje dokumentárních filmů. O specifickém vývoji a výrobě celovečerního dokumentu, který vzniká v mezinárodní koprodukcí hned několika institucí, píše v prvním příspěvku Wilma de Jong. Ve studii se zaměřuje na otázku mocenských pozic a vztahů a produkčních rituálů a procesů. De Jong na příkladu vývoje pořadu *Deep Water* odlišuje mocenské vztahy u výroby televizních dokumentů od těch celovečerních, které vznikají v mezinárodní koprodukcí.¹⁹

Z oblasti zkoumání produkční kultury veřejnoprávní mediální instituce je stále nejzásadnější a nejobsáhlejší práce sociální antropoložky Georginy Born, která mezi lety 1996 až 1998 a pak znovu v roce 2001 a 2003 realizovala dlouhodobý terénní výzkum v britské veřejnoprávní instituci BBC. Závěry této zásadní etnografie instituce, jež zachycuje toto prostředí v období změn spojených se střídáním dvou

¹⁶ ROSENTHAL, Alan a CORNER, John (eds.). *New challenges for documentary*. 2. ed. Manchester: Manchester University Press, 2005. s. 79-181

¹⁷ Tamtéž s. 267-363

¹⁸ AUSTIN, Thomas a DE JONG, Wilma (eds.). *Rethinking documentary: New Perspectives, New Practices*. 1. ed. Maidenhead: Open University Press/McGraw Hill Education, 2008.

¹⁹ DE JONG, Wilma. *Developing and Producing a Feature Documentary: The Case of Deep Water*. In: AUSTIN, Thomas, DE JONG, Wilma (eds.). *Rethinking documentary: New Perspectives, New Practices*. 1. ed. Maidenhead: Open University Press/McGraw Hill Education, 2008. s. 135-152

generálních ředitelů, přibližuje ve své knize *Uncertain Vision: Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC*. Born zkoumala produkční skupiny zaměřené na dramatickou tvorbu, zpravodajství, dokumentární tvorbu a faktuální pořady.²⁰ V kapitole o dokumentech přibližuje, jak ekonomická a manažerská rozhodnutí vedla k popularitě žánrů, jako je docusoap, který má nižší výrobní náklady než hraná tvorba, ale je stále divácky velmi vděčný.²¹ Její čtivý styl psaní, prokládaný hojnými citacemi rozhovorů, terénních poznámek a deníkových pasáží představuje zásadní etnografické dílo, které je přínosné jak pro obor produkčních studií televize, tak sociální antropologie i sociologie. Právě jejím stylem se inspiroji v části, kde pracuji s interpretací dat z terénu. Své zkušenosti pak Born reflektuje i v textech, jež pojednávají jak o metodologii výzkumu, tak o teoretickém pozadí analýzy televizní instituce a jejích produkčních kultur. První je text *Inside Television: Television Studies and the Sociology of Culture*, který přibližuje teoretické a metodologické využití z oborů televizních studií a sociologie kultury.²² *The Social and the Aesthetic: For a Post-Bourdieuian Theory of Cultural Production* pak představuje přínosný text pro ustanovení metodologických principů sociologie umění.²³ K oběma textům se vrátím blíže v kapitole o teoretických východiscích.

Výzkumu výroby dokumentárního filmu v prostředí britské veřejnoprávní televize BBC se ve své knize věnoval již v roce 1985 sociolog Roger Silverstone. Kniha *Framing Science: The Making of a BBC Documentary* představuje náhled do rozhodovacích procesů, které provázely vznik dvou dílů slavné populárně vědecké série *Horizon*. Spíše než na kontext instituce, se Silverstone soustřeďuje na proces vzniku a hierarchii prostředí a způsoby, jak se složitý vědecký výzkum sděluje skrze mediální obsah.

Z aktuálnějších zahraničních prací, věnujících se vývoji dokumentárního filmu v produkčních kulturách komerčních televizí, je zásadní výzkum Anny Zoellner, která v disertační práci prostřednictvím zúčastněného pozorování a rozhovorů zkoumala způsoby, jakými pracovníci v prostředí nezávislých produkčních

²⁰ BORN, Georgina. *Uncertain vision: Birt, Dyke and the reinvention of the BBC*. London: Secker & Warburg, 2004. s. 17-20

²¹ Tamtéž s. 434

²² BORN, Georgina. *Inside Television: Television Studies and the Sociology of Culture*. In: *Screen* 41(4), 2000. s. 404-424.

²³ BORN, Georgina. *The Social and the Aesthetic: For a Post-Bourdieuian Theory of Cultural Production*. *Cultural Sociology*, 4 (2), 2010. s. 171-208.

společností vytváří dokumentární filmy pro soukromé televizní stanice a jak čelí výzvám způsobeným tlakem na kreativní tvorbu a její komerční uplatnění.²⁴ Pro tuto práci vnímám jako nejpřínosnější její text *Professional Ideology and Program Conventions: Documentary Development in Independent British Television Production*. Ačkoli se Zoellner nepohybuje v prostředí veřejnoprávní instituce, tak je její práce specifickou výpovědí o rozhodovacích procesech a mocenském rozložení, které tyto procesy bezprostředně determinuje a ovlivňuje. Zoellner ve své disertaci připomíná, jak opomíjený je výzkum procesů vývoje v televizi. „Většina studií televizní produkce se zaměřuje na výrobu jednoho konkrétního programu, zvláštní pozornost je pak věnována výrobě zpravodajství a pracovním podmínkám v televizním odvětví. Velmi malá pozornost byla věnována primárně procesům vývoje televizního obsahu, před samotnou výrobou.“²⁵ Zoellner ve své práci z roku 2010 dále připomíná, že ve studiích dokumentárního filmu je o studium produkční praxe malý zájem.²⁶ Avšak tento trend se za posledních osm let značně posunul.

Během psaní bakalářské práce jsem narážel na fakt, že je v tuzemském akademickém prostředí téma vývoje a výroby nejen dokumentárních filmů a pořadů ve veřejnoprávní televizi opomíjené. Věřím, že tak i tato práce přispěje ke zvýšení zájmu o studium tuzemské dokumentární produkce, jak té televizní, tak filmové. Praxe posledních let nasvědčuje, že se zájem o studium televize zvětšuje, v posledních letech se pozornost výzkumníků obrací i směrem k ČT. Vývojem díla v kontextu ČT se ve své diplomové práci zabývala Eva Pjajčiková, která využila metodologii etnografického výzkumu v této instituci při mapování procesu vzniku první série seriálu *První republika*.²⁷ Pjajčiková vychází ve svém výzkumu právě z etnografie. Samotný proces vývoje dokumentárních filmů v České televizi a chod TPS v kontextu produkční kultury ČT byl odborně v českém akademickém prostředí reflektován ve zmiňované práci Lucie Králové. Etnografický výzkum realizovala od roku 2012 až do roku 2017, ale zahrnuje do práce i své předchozí zkušenosti s vývojem, výrobou a dramaturgií dokumentů. Práce tak představuje velmi přínosný

²⁴ ZOELLNER, Anna. *Creativity and Commerce in Independent Television Production: Developing Documentaries in the UK and Germany* [online]. University of Leeds, Institute of Communication Studies. 2010. [cit. 2018-05-25]. Dostupné z: <http://etheses.whiterose.ac.uk/11300/>

²⁵ Tamtéž s. 21

²⁶ Tamtéž

²⁷ PJAJČIKOVÁ, Eva. *Kostlivec z cukrátek. Seriál První republika mezi různými koncepcemi kvality*. Brno: 2014. Masarykova univerzita. Filozofická fakulta. Ústav filmu a audiovizuální kultury.

pokus o porozumění televizi. Králová v disertaci hledá odpovědi na otázky o povaze produkční kultury České televize v oblasti dokumentárního filmu mezi lety 1993 až 2017. V práci se Králová věnuje jednak roli a pojetí dramaturgie a dramaturga, dále pojetí dokumentu jako žánru ve vztahu k systému vysílacích oken a představám o divákovi a představuje způsoby, jakými se ČT vztahuje k autorům dokumentárních filmů.²⁸ Posledním textem v tuzemském kontextu zaměřeným na produkční prostředí ČT, jež také využívá etnografii, je disertační práce Johany Kotišové *Freezing: An Ethnography of Crisis Reporters*. Studie zaměřená na novináře, vytvářející zpravodajství o krizových situacích, představuje takzvanou multi-sited etnografii, která pracuje s daty z českých i belgických redakcí.²⁹

Práce s prameny je pro můj výzkum neméně podstatná, kromě veřejně dostupných dokumentů, jako jsou výroční zprávy, nebo materiály určené pro komunikaci s veřejností, jsem pracoval i s interními dokumenty, které posloužily pro lepší pochopení nastavení systému. Díky terénnímu výzkumu jsem se mohl dostat k běžně nedostupným materiálům, na základě kterých dokážu lépe přiblížit vnitřní nastavení systému, regulující pracovní vztahy a povinnosti jednotlivých zaměstnanců a procesní povinnosti celé TPS. Vzhledem k citlivé povaze materiálů, však všechny materiály zveřejňovat jako přílohu práce nehodlám. Stejně jako původní přepisy rozhovorů. Dalším důležitým pramenem je můj terénní deník, do kterého jsem zaznamenával každodenní data z pozorování, postup přiblížím v pasáži o metodologii výzkumu. Posledním pramenem jsou rozhovory pořizené s pracovníky ČT. Vzhledem k aktuální povaze dat a citlivým údajům celé přepisy nebudu zveřejňovat, v práci se objevují citace z přepsaných rozhovorů, u kterých bude uveden název pracovní pozice narátora, ne jeho celé jméno.

²⁸ KRÁLOVÁ, Lucie. *Rozumět televizi*. Praha: 2017. Akademie múzických umění v Praze. Filmová a televizní fakulta.

²⁹ KOTIŠOVÁ, Johana. *Freezing: An Ethnography of Crisis Reporters*. Brno/Liège: 2017. Masarykova univerzita/ University of Liège. Fakulta sociálních studií/Faculty of Social Sciences.

Teoretická východiska a pojmy

„Yet all questions about cause and effect, as between a technology and a society, are intensely practical. Until we have begun to answer them, we really do not know, in any particular case, whether, for example, we are talking about a technology or about the uses of a technology; about necessary institutions or particular and changeable institutions; about a content or about a form. And this is not only a matter of intellectual uncertainty; it is a matter of social practice.“³⁰

Úvodní citát kapitoly, jehož autorem je průkopník televizních studií Raymond Williams, vystihuje zaměření zkoumání nejen na technologii a její užívání, ale i na povahu institucí, které tuto technologii užívají a skrze niž produkují mediální obsahy. Primární by měl být náš výzkum o zkoumání praktických aspektů nejen obsahu, ale také institucí, jež obsah produkují, protože právě jejich prostředí má vliv na výslednou podobu díla. Zde pomyslně navazuji na pojem mediace užívaný Georginou Born, tedy to jak sociální vztahy v produkci ovlivňují (mediují) kulturní objekty. Kulturní produkce formuje v čase a prostoru nejen sociální vztahy, ale zároveň vztahy mezi kulturními objekty a lidmi.³¹

V práci využívám interdisciplinární přístup televizních studií, produkčních studií a studií zaměřených na dokumentární film. Věřím, že zaměření na vývoj a produkci bude především pro televizní studia a studia dokumentárního filmu přínosné. V této kapitole představím zásadní pojmy a koncepty, ze kterých v práci vycházím.

Pro označení vytvářených děl v produkčním prostředí ČT užívám termín projekt a termín dokumentární film. Dle Nicholse dokumentární film *„vypráví o situacích a událostech týkajících se skutečných lidí (sociálních herců), kteří nám představují sami sebe v průbězích, jež nám přibližují věrohodnou představu o zobrazovaných životech, situacích a událostech či pohled na ně. Specifické hledisko filmového tvůrce nevytváří fikční alegorii, ale spíše zprostředkovává přímý vhled do žitého světa.“³²* Většina pořadů, vytvářených ve zkoumané TPS do výše zmíněné definice zapadá. Pořadem myslím takové dílo, které je primárně určeno pro televizní obrazovky. Pojem dokumentární film užívám, když jde o filmy, označované ve vnitřním jazyce ČT jako distribuční, které jsou určeny nejdříve pro kino distribuci a uvádění na festivalech. Jak ale naznačují má data

³⁰ WILLIAMS, Raymond. *Television: Technology and Cultural Form*. New York: Routledge, 2003. s. 2

³¹ BORN, Georgina: The Social and the Aesthetic: For a Post-Bourdieuian Theory of Cultural Production. *Cultural Sociology*, 4 (2), 2010. s. 183

³² NICHOLS, Bill: Úvod do dokumentárního filmu, Praha: AMU, 2010, s. 34

z terénu, ukazuje se, jak je důležitá i kontextuální definice dokumentu. „Důležitější je, jak každý film, jenž je považován za dokument, přispívá k neustálému dialogu, který je založen na společných vlastnostech a současně přejímá nové a specifické formy jako stále se měnící chameleon.“³³

Dokumentární pořady se nejčastěji ve vnitřním jazyce dělí na solitéry, cykly a seriály. Všechny tyto pojmy v práci dále užívám, krátce zde toto dělení představím. Solitéry jsou pořady, které vznikají samostatně pro konkrétní vysílací okno daného kanálu. Charakteristickým rysem takových pořadů je, že většinou nemají přímou obsahovou, výrobní ani programovou vazbu na jiné pořady. Standardní časový formát solitéru je 52 minut. Cykly označují soubory pořadů, jejichž děj na sebe navenavazuje a jednotlivá díla fungují samostatně, avšak dramaturgicky a skladebně zapadají do jednoho celku. Jednotlivé díly jsou vysílány vždy ve stejném vysílacím čase v pravidelné periodicitě, časový formát takového vysílacího okna má 26 minut. Seriály jsou ta díla, kde jednotlivé díly na sebe navazují jak výrobně, tak programově. Jedná se o vícedílný dramaturgicky koherentní celek, díly jsou vysílány ve stejných programových oknech s určenou periodicitou.³⁴

Zkoumání ČT se neobejde bez teoretického uchopení institucí. Zde navazuji na přístup Born. Instituce jako ČT hromadí komplexitu, pracovníci nepředstavují uniformní masu, která by se identifikovala jen na základě profesní identity, jednotliví pracovníci se identifikují na základě rozdílů v autoritě a statusu, ve světonázorech, kulturních a estetických směrech, které zastávají a také v moci a zdrojích.³⁵ Tyto instituce je třeba analyzovat i z hlediska dané hierarchie a stratifikace, je třeba zohlednit sociální a kulturní rozdíly aby bylo umožněno se dozvědět mnohé o konkrétních produkčních kulturách a praxi, která se v nich odehrává.³⁶

Klíčovým pojmem je termín produkce, právě produkce dokumentárních filmů je ústředním předmětem mého bádání. Produkci rozumím jako procesu plánování a výkonu

³³ NICHOLS, Bill: Úvod do dokumentárního filmu, Praha: AMU, 2010, s. 26

³⁴ KAZÍK, Ondřej. *Dramaturgie a vývoj pořadů v systému tvůrčích producentů skupin České televize*. Olomouc: 2016. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra divadelních a filmových studií. s. 18

³⁵ BORN, Georgina. The Social and the Aesthetic: For a Post-Bourdieuian Theory of Cultural Production. *Cultural Sociology*, 4 (2). 2010. s. 190

³⁶ Tamtéž s. 190

práce přímo spojené s vytvářením filmu, či jiného audiovizuálního díla.³⁷ Do procesu plánování zahrnují jak technické či ekonomické aspekty, tak kreativní procesy vývoje díla, od námětu po jeho finální podobu.

Studiu produkce se nejvíce věnuje obor produkčních studií, jak překládám obor production studies. Produkční studia soustřeďují svůj zájem na producenty a tvůrce, jež vytváří kulturní díla napříč médii. Badatelé se v tomto oboru zaměřují na výzkum veřejných institucí i nezávislých produkčních společností. Tyto instituce a společnosti chápou jako jedinečné kultury a zkoumají jejich pracovníky jako specifické aktéry v rozhodovacích a mocenských procesech, které se odehrávají v pozadí vzniku mediálních textů.³⁸ Mediální texty je pojem spojený s mediálními studii, který označuje všechny audiovizuální díla a obsahy napříč rozdílnými médii. V rámci výzkumu se autoři zaměřují i na to, jak tito aktéři proměňují své identity v kariérním procesu průmyslu, jež procházejí společenskými, technologickými, politickými i ekonomickými změnami.³⁹ Právě pro práci s mediálními texty a kombinací textuální analýzy a kulturní či sociální interpretaci produkční kultury kombinuje obor produkčních studií tradici filmových a televizních studií se studii kulturálními. A právě na tento směr bádání v práci navazují.

Jak uvádí Caldwell, „*snažit se porozumět organizaci místa ve filmové (televizní) produkci, bez předchozího zkoumání rituálů a aktivit, které v takových místech probíhají, by bylo krátkozraké a neproduktivní.*“⁴⁰ V tomto textu odkazuje především na samotné prostředí, ve kterém je natáčeno, já bych však takové prostředí rád rozšířil na samotnou TPS a s ní spojená místa v ČT, kde probíhá vývoj a schvalování hotových pořadů. Samotná TPS představuje specifické místo v instituci samotné, kde probíhají rituály, které vznik děl přímo ovlivňují. Caldwellův přístup je zásadní zaměřením výzkumu na způsob, jakým se filmový (a televizní) průmysl sebe prezentuje, tedy jak vytváří představy o své praxi v rámci oficiálních marketingových strategií, uvnitř průmyslu a skrze reflexi běžných pracovníků neveřejně mezi sebou.

³⁷ MATHIEU, Chris. *The „Cultural“ of Production and Career*. s. 46 In.: SZCZEPANIK, Petr a VONDERAU, Patrick, (eds.). *Behind the screen: Inside European Production Cultures*. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

³⁸ MAYER, Vicki. BANKS, Miranda J. a CALDWELL, John T. *Production studies: cultural studies of media industries*. New York: Routledge, 2009. s. 2

³⁹ Tamtéž s. 2-3

⁴⁰ CALDWELL, John Thornton. *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*. Durham, N.C.: Duke University Press, 2008. s. 70

V jeho pojetí filmový a televizní průmysl neprodukuje pouze masovou a populární kulturu, právě filmové a televizní produkční komunity jsou samy specifickými výrazy kultury a entitami, které zahrnují všechny symbolické procesy a kolektivní praktiky jako je vytváření konsenzu a řádu, získávání a upevnění identity a další body, které jsou stejně používány i jinými kulturami.⁴¹ Důležité je při interpretaci neopomenout fakt, že samotná média jsou publiky - tedy, že ti, kteří média tvoří, jsou sami diváky.⁴²

V práci chci využít ještě jeden Caldwellův termín oborových narativů a produkčních příběhů, které neslouží pouze jako svědectví praxe, ale zároveň slouží jako legitimizace pozic. Slouží k racionalizaci, vytvoření solidarity vůči kolegům, formy sociálního vzdělání. Díky těmto sdíleným narativům se mohou semknout v případě změny či vnějšího tlaku, ať už externího, či mocenského a obhájit své profesionální pozice.⁴³

Dalším důležitým pojmem je pojem rituál. Králová definuje rituál kontextu produkční kultury ČT „jako určité sdílené a opakující se profesní a institucionální činnosti, které mají své zákonitosti, pravidla i formu a jsou pevně zakotvenou součástí praxe produkční kultury.“⁴⁴ Rád bych toto pojetí ještě rozšířil, navázáním na Couldryho, rozdělením na dva druhy rituálních činností. Prvním druhem jsou habituální činnosti, které můžou vyplývat z pracovního denního návyku, bez hlubšího významu. Druhé jsou formalizované činnosti, které vychází z ustanoveného a organizovaného systému dané kultury.⁴⁵ Právě o formalizovaných činnostech pak píše Králová v návaznosti na Caldwellovo pojetí.

Pro pochopení dokumentárního filmu a jeho žánrů v televizní instituci využívám práci Jasona Mittela a jím navrhovaný kulturní přístup k žánrové teorii televize. Mittel ve slavném textu *A Cultural Approach to Television Genre Theory* vnímá žánry jako kulturní kategorie a tedy produkty specifických kultur, tyto

⁴¹ CALDWELL, John Thornton. *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*. Durham, N.C.: Duke University Press, 2008. s. 2

⁴² Tamtéž. s. 2

⁴³ Tamtéž s. 67-68

⁴⁴ KRÁLOVÁ, Lucie. *Rozumět televizi*. Praha: 2017. Akademie múzických umění v Praze. Filmová a televizní fakulta. s. 27

⁴⁵ COULDRY, Nick. *Media Rituals: a critical approach*. London: Routledge, 2003. s. 3

kategorie existují v rámci průmyslu, mezi diváky a v kulturní praxi.⁴⁶ V prostředí ČT se vyjevuje kontextuální povaha žánrů, kdy dokumentární film je v širším pojetí vnímán jako samostatný žánr, avšak v pojetí vysílacích oken se dále dělí na žánry, jejichž názvy a užívání jsou vlastní především vnitřnímu jazyku instituce, avšak jejich chápání se do výsledných děl promítá. Tomuto se blíže věnuji v kapitole, kde reflektuji tvorbu TPS. Z jeho pěti principů kulturní žánrové analýzy vítám především porozumění žánrům v kulturní praxi. „*Pokud je naším cílem porozumět žánrům jako kulturním kategoriím, nejdříve bychom měli porozumět diskurzům, které tyto kategorie vytváří až pak analyzovat texty samotné, které jsou žánry vymezeny.*“⁴⁷ Význam televizního průmyslu a toho, jak vysílatelé pracují s žánrem faktuelních a dokumentárních pořadů zkoumala i Annette Hill, která z dat reflektujících diváckou praxi potvrdila, že způsob, jak se k žánrům přistupuje je pro porozumění významům faktuelní a dokumentární tvorby důležitý. Hill odhaluje, že programování má na divácké porozumění faktuelním žánrům podstatný vliv.⁴⁸

Pro tuto práci je podstatné vymezení dramaturgie, navazuji na svou předchozí práci, když využívám rozlišení dramaturgie koncepční, kterou svou prací naplňuje kreativní producent, „*kdy při své práci zohledňuje profil a směřování své tvůrčí skupiny. Tato dramaturgie se uplatňuje jednak skrze výběr složení TPS a hlavně přes volbu tvůrců a námětů.*“⁴⁹ Druhou dramaturgií, je dramaturgie konkrétní, tedy ta, která se týká specifického projektu a kterou vykonává ve většině případů dramaturg. Dramaturgie konkrétní zahrnuje „*veškerou práci na přípravě, procesu vývoje, výroby a následných prvních projekcích u konkrétního projektu.*“⁵⁰ Spočívá v partnerské pozici a ve tvůrčím dialogu s režisérem.

České televizi rozumím jako specifické kultuře, a ve svém výzkumu se zaměřuji na její pracovníky jako aktivní aktéry v procesu vývoje a výroby dokumentárních filmů a pořadů. Jak uvádím v bakalářské práci, „*Míra svobodné působnosti producentů se uplatňuje u práce s náměty, shora je limitována skrze*

⁴⁶ MITTEL, Jason. A Cultural Approach to Television Genre Theory. *Cinema Journal* [online]. 2001, 40(3), 3-24 [cit. 2018-07-19]. s. 3

⁴⁷ Tamtéž s. 18

⁴⁸ HILL, Annette. *Restyling factual TV: audiences and news, documentary and reality genres*. New York: Routledge, 2007. s. 231

⁴⁹ KAZÍK, Ondřej. *Dramaturgie a vývoj pořadů v systému tvůrčích producentů České televize*. Olomouc: 2016. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra divadelních a filmových studií. s. 47

⁵⁰ Tamtéž s. 23

*schvalovací procesy a organizační struktura je tímto více centralizovaná. Tyto skutečnosti systém vývoje významně ovlivňují, protože vytváří tvůrčím skupinám implicitní tlak na směřování určitým směrem, nebo přihlašování pouze určitých projektů. Role kreativního producenta je v tomto procesu rolí prostředníka na několika úrovních, jednak jako prostředníka mezi ČT a autory, pak také jako prostředníka mezi zaměstnanci své TPS a lidmi z vedení.*⁵¹ Tyto formulované závěry jsou výchozí myšlenkou pro další výzkum. S koncem prvního funkčního období generálního ředitele Dvořáka v roce 2017 je to již šest let, co produkční systém TPS v ČT funguje. V práci přibližuji chod systému TPS, každodenní povinnosti, procesy a rituály. Zaměřuji se na to, jak TPS v rámci nastaveného systému působí a operuje, jaké může volit strategie v rámci prosazování námětů a na základě dat o schválených a vyrobených projektech se pokusím vyhodnotit, nakolik se jí tyto strategie daří a nakolik naplňuje svou koncepční dramaturgii ve vztahu k vytvářeným dokumentárními filmům a pořadům.

⁵¹ KAZÍK, Ondřej. *Dramaturgie a vývoj pořadů v systému tvůrčích producentů skupin České televize*. Olomouc: 2016. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra divadelních a filmových studií. s. 46

Metodologie

Tato práce představuje etnografii produkčního prostředí. Born píše, že je tento přístup ideální pro výzkum institucí, protože umožňuje se zaměřit na výzkum diskurzů spjatých s prostředím instituce. Etnografický terénní výzkum odhaluje kritické postoje pracovníků instituce, tvůrců a producentů v jejich komplexitě a proměnlivosti. Etnografie vytváří intenzivní vhled do produkční kultury, díky němuž lze vysvětlit obecnější kritický diskurz, který přímo ovlivňuje podobu vytvářených děl. Umožňuje analýzu estetických a ideologických rozdílů v rámci instituce i mimo ni. Tyto rozdíly odhalují nejen historickou proměnu estetických diskurzů. Tato analýza slouží jako základní výchozí bod pro zkoumání autorské subjektivity, stejně jako podstaty vytvořeného díla.⁵² Je možné tak pomocí ní jednak popsat podmínky dané instituce a organizace, sociální vztahy v produkčním prostředí, povahu kreativní praxe a subjektivní postoje těch, kteří jsou do vývoje a výroby díla zapojeni.⁵³

Caldwell se odvolává na tradici Geertzova porozumění člověku jako zvířeti, které je zavěšené do pavučin významů, které si samo upředlo. Kultura je pak těmito pavučinami a její analýza je vědou interpretativní, pátrající po významu.⁵⁴ „*Kultura je soubor textů, které jsou samy o sobě také soubory, jež se výzkumník snaží přelíst přes rameno těch, jimž vlastně náleží.*“⁵⁵ Stejně tak i Caldwell nahlíží přes ramena pracovníků filmových a televizních průmyslů a interpretuje tak povahu jejich praxe.⁵⁶ Caldwell rozlišuje čtyři hlavní mody analýzy. Zahrnuje do nich textuální analýzu pracovních artefaktů, rozhovory s filmovými a televizními pracovníky, etnografický terénní výzkum produkčního prostředí a profesionálních setkání a ekonomicko-průmyslovou analýzu prostředí.⁵⁷ Zároveň rozlišuje tři registry, jež reflektují sebe prezentaci aktérů těchto průmyslů v odlišných kontextech. Tyto registry zahrnují data, jež v návaznosti na Geertze označuje jako hluboké texty a rituály, které jsou jednak uvnitř skupiny, pak mezi skupinami uvnitř průmyslu a nakonec navenek ve vztahu k veřejnosti.⁵⁸ Jeho rozlišení registrů a modů vítám jako velmi přínosné, sám

⁵² BORN, Georgina. The Social and the Aesthetic: For a Post-Bourdieuan Theory of Cultural Production. *Cultural Sociology*, 4 (2). 2010. s. 191

⁵³ Tamtéž s. 190

⁵⁴ GEERTZ, Clifford. *Interpretace kultur*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. s. 15

⁵⁵ Tamtéž s. 500

⁵⁶ CALDWELL, John Thornton. *Production culture: industrial reflexivity and critical practice in film and television*. Durham, N.C.: Duke University Press, 2008. s. 5

⁵⁷ Tamtéž s. 345

⁵⁸ Tamtéž s. 347

jsem tak mohl svá data roztrždit do těchto kategorií a zaměřit se na podstatné aspekty jednotlivých dat.

Formulace výzkumné otázky

Dle Hendla představuje etnografický výzkum jeden ze základních přístupů v kvalitativním výzkumu. Jde o popis kultury určité skupiny lidí, tedy jejich postojů, hodnot, norem a jazyka. „*Základní výzkumná otázka zní: Jaké jsou kulturní charakteristiky dané skupiny lidí nebo dané kulturní scény?*“⁵⁹

Na základě výše zmíněného chci formulovat hlavní výzkumnou otázku své práce takto: **Jaké jsou charakteristiky konkrétní TPS společenské publicistiky a dokumentaristiky v současném systému České televize?** Práce zkoumá perspektivy členů skupin, obsahy a formy jejich myšlení, jejich vzájemné interakce a sociální praktiky a rituály.⁶⁰ Při získávání dat kombinuji zúčastněné pozorování, polostrukturované rozhovory a analýzu veřejných i neveřejných dokumentů.

Vzorkování

Na stáži a při svém výzkumu v rámci stáže jsem se domluvil přímo s kreativním producentem Petrem Kubicou, v jehož TPS jsem výzkum realizoval. V terénu jsem nejčastěji komunikoval s asistentkou výkonné producentky a asistentem kreativního producenta. Všichni klíčoví členové TPS mne seznamovali s chodem a mechanismy v TPS a ČT. Další respondenty jsem získával jednak z řad pracovníků ČT, kteří s TPS úzce spolupracovali, a zároveň z řad externích tvůrců, kteří v TPS vyvíjeli a vyráběli své pořady. Na základě těchto kontaktů jsem se rozhodl realizovat rozhovory se dvěma členy TPS a dvěma pracovníky ČT. Časový odstup mi při terénním výzkumu umožnil vidět vývoj dílčích projektů, kdy každý reprezentoval rozdílnou fázi vývoje a výroby a jejich podmínky a fáze se lišily v čase a proměňovaly v závislosti na různých faktorech, které přiblížím dále. Se svou pozicí a výzkumem jsem vždy tvůrce i pracovníky rámcově seznámil.

⁵⁹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. s. 101

⁶⁰ Tamtéž s. 118

Metody sběru dat

Zúčastněné pozorování

Svůj pobyt v terénu jsem realizoval formou praktické pracovní stáže přímo v TPS. Jako stážista jsem se účastnil rozličných pracovních porad a jednání, výběrů námětů a přípravných i dokončovacích fází vývoje a výroby. Mou výhodou byl fakt, že jsem neplnil aktivně moc pracovních úkolů, hlavní aktivitou mé stáže bylo stínování práce členů, pozorování, případně zapojení do diskuze o povaze a podobě díla. Při posuzování námětů, nebo hodnocení schvalovaných verzí pořadu jsem byl vyzýván, abych se do debat zapojil a sdělil svůj názor. Případně jsem prováděl rešerše referenčních děl a projektů. Samotná náplň mého výzkumu spočívala především v pozorování činností a vzájemných interakcí pracovníků a tvůrců. Všichni věděli o mé pozici výzkumníka, který o své zkušenosti píše práci. Informace jsem doplňoval informálními rozhovory s pracovníky. Pracovníci TPS mi ochotně vysvětlovali dílčí procesy i jejich okolnosti.

V TPS jsem strávil dvě měsíční stáže s časovým odstupem několika měsíců. První v září 2017 a druhou v únoru a v březnu 2018. Data jsem zaznamenával ručně ve svém terénním deníku. Postupoval jsem metodou „hustého (zhuštěného⁶¹) popisu“ dbal jsem na to, aby obsahoval interpretaci okolností, významů přístupů, motivací a všeho, co by dále pomohlo charakterizovat sledované události.⁶² Díky časovému odstupu mezi pobyty v terénu jsem byl schopen reflektovat proměnu situací, posun projektů a odlišnost pracovních podmínek. Během pobytu jsem si kladl otázky dle Hendla: *Co se děje v dané terénní situaci? Co znamenají události pro účastníky situace? Co lidé musí vědět, aby byli schopni udělat to, co dělají v dané situaci? Jak lze vztáhnout to, co se děje v dané situaci, k dění v širším sociálním kontextu? Jak se liší organizace dění v této situaci od dění na jiných místech a v jiných časových okamžicích?*⁶³

Rozhovory

S klíčovými aktéry jsem během druhého pobytu realizoval celkem čtyři polostrukturované rozhovory, které jsem nejdříve nahrál jako zvukový záznam a poté

⁶¹ Originální termín „*thick description*“ Hendl překládá jako „hustý popis“, zatímco v překladu Červinkové a Hubingera Geertzovy *Interpretace kultur* je použit termín „zhuštěný popis“. Vzhledem k častějšímu užívání termínu „hustý popis“ dále užívám tento.

⁶² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. s. 123

⁶³ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. s. 119

přepsal do textové podoby. Na základě okruhů témat, která se během mého pobytu v mých datech objevovala, jsem se v otázkách zaměřoval na běžný chod, specifika práce na rozdílných pozicích, vzájemné vztahy, současné nastavení produkčního systému a jeho proměny, pracovní procesy a rituály. Rozhovory jsem realizoval se dvěma členy TPS, s kreativním producentem a výkonnou producentkou. Další dva rozhovory jsem pak realizoval s členy Centra dramaturgie publicistické, dokumentární a vzdělávací tvorby, která s TPS aktivně spolupracuje během fází vývoje i výroby. Rozhovor jsem realizoval s pracovníkem na pozici dramaturga a s manažerem vývoje. Přepisy rozhovorů mám ve svém archivu, kvůli citlivým údajům jsem se rozhodl je jako přílohu práce nezveřejnit. Kódování rozhovorů jsem dělal v programu Atlas.ti. Blíže se k analýze dat vyjádřím v další části.

Práce s prameny

Pro doplnění dat pracuji s interními dokumenty ČT, týkajícími se popisu pracovních postupů (směrnice, Kodex ČT) a s dokumenty a formuláři, které se používají během vývoje pořadů. Cituji pouze nezbytné části, dokumenty jsem používal především, jako referenční, pro porozumění nastavení systému. Pracoval jsem se všemi třemi typy registrů, dle Caldwellova (uzavřené, otevřené, polootevřené).⁶⁴

Analýza dat

Při analýze jsem se držel tří operací dle Wolcotta, jak je uvádí Hendl. Vytvářel jsem popis kultury studované skupiny, prováděl analýzu témat zkoumané skupiny a interpretoval jednotlivé významy v datech.⁶⁵ Pro přehlednější kódování jsem přepsané rozhovory analyzoval v programu Atlas.ti, kde jsem přiděloval jednotlivým výpovědím kódy dle témat, které reprezentovaly. Při bližším čtení jsem analyzoval povahy výpovědí a významy. Na základě objevujících se témat jsem vytvářel kategorie, které vypovídaly o perspektivách respondentů a skupin pracovníků, které jednotliví respondenti reprezentovali.

⁶⁴ CALDWELL, John Thornton. *Production culture: industrial reflexivity and critical practice in film and television*. Durham, N.C.: Duke University Press, 2008. s. 345

⁶⁵ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. s. 244

Etické otázky, kvalita výzkumu

S výpověďmi narátorů a všech pracovníků pracuji maximálně citlivě, beru ohled na narušení vzájemných vztahů v kolektivu, případně pracovní pozice. Stejně postoje jsem očekával od samotných aktérů. K větší otevřenosti mi pomohl čas strávený v terénu a navázané vztahy s pracovníky, i proto jsem rozhovory realizoval až ke konci výzkumu na přelomu února a března 2018. Určité citlivé informace, či detaily jsem z etických důvodů vynechával, avšak při analýze a reflexi prostředí, jsem se je snažil reflektovat. Částečná anonymizace jmen by měla posílit etiku povahy textu, o TPS píšu v obecnější rovině, stejně jako výpovědi jednotlivých pracovníků cituji dle jejich pozic, ne vlastních jmen. Věřím, že toto rozhodnutí neovlivňuje kvalitu dat, určité prvky anonymizace jsou etnografickému terénnímu výzkumu vlastní.

1. Česká televize, předešlé organizační struktury

„Česká televize je zřízena zákonem o České televizi jako provozovatel televizního vysílání poskytující službu veřejnosti tvorbou a šířením televizních programů. V souladu s právním řádem a instituty veřejné kontroly v něm zakotvenými vyvíjí činnost nezávisle, nestranně a neutrálně.“⁶⁶

Zkoumaný systém tvůrčích producentských skupin nejprve zasadím do historického kontextu předešlých organizačních struktur. Ačkoli je role a poslání ČT definována zákonem o České televizi, jejím statutem a kodexem, vnitřní organizační struktura, která naplňování jejího poslání ovlivňuje, se v čase proměňuje. „Organizační řád a další vnitřní předpisy, které mají celotelevizní rozsah, jsou vydávány formou rozhodnutí generálního ředitele.“⁶⁷ Od roku 1992 do roku 2018 se v ČT vystřídaly celkem tři organizační struktury, které definovaly procesní postupy výroby a vývoje pořadů a filmů. Prvním je producentský systém, druhým systém žánrově specializovaných redakcí a třetí, který je předmětem mého výzkumu, je systém tvůrčích producentských skupin. O dvou předchozích systémech nejvíce vypovídá studie Pavla Krumpára *Česká televize jako filmový producent*.⁶⁸

1.1. Producentský systém a Systém žánrově specializovaných redakcí

Producentský systém fungoval v České televizi od jejího vzniku v roce 1992 do roku 2002. Stál na osobnostech silných producentů, kteří rozhodovali o tom, co bude v jejich skupinách vyráběno.⁶⁹ Takový systém vykazuje jasné známky menší centralizace rozhodovací moci a vede k větší individuální zodpovědnosti, je naopak méně koncepční, protože více skupin může dělat různé věci.⁷⁰

⁶⁶ Čl. 23 *Česká televize jako instituce*. In: Kodex České televize. Praha: Česká televize, 2003. s. 41

⁶⁷ Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2017. [online]. Praha: Česká televize, 2018. [cit. 2. 5. 2018]. Dostupné z: http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/radact/vyrocní_zpravy/zprava2017.pdf?_ga=2.83326291.417853844.1531654276-1880205796.1520344960 s. 17

⁶⁸ KRUMPÁR, Pavel. Česká Televize jako filmový producent v letech 1992-2002 (1. část). *Iluminace*. 22(4), Listopad 2010.

⁶⁹ Tamtéž s. 21

⁷⁰ Tamtéž s.46-47

System žánrově specializovaných redakcí, který funguje od roku 2002, znamená posun směrem k centralizaci a tedy posílení role ředitele programu.⁷¹ Větší žánrové specializaci pomohl vznik žánrových center tvorby dramatické, zábavní, divadelní a hudební, publicistiky, dokumentaristiky a vzdělávání a dalších.⁷² „(...) *To nemluvím o věcech, že si ten šéf centra neseďel s nějakým tvůrcem, to ten tvůrce neměl šanci. On nemohl jít k jinému KP jako dnes.*“⁷³ Výpovědi z rozhovorů naznačují při reflexi tohoto systému hrozící klientelismus, tedy vybírání autorů dle vkusu šéfa daného centra. Avšak jak uvádí Králová, dramaturgové při srovnání se současným systémem TPS mluví v redakčním systému o větší kompetenci v rámci své práce a svobodě rozhodování.⁷⁴

V následující kapitole blíže představím podobu organizační struktury, která nahradila v roce 2011 systém žánrově specializovaných redakcí. Pro bližší pochopení charakteristiky zkoumané TPS je nezbytné se zaměřit na její roli a postavení v současné organizační struktuře a naznačit směry, jak se stávající systém dále mění a promění s druhým funkčním obdobím současného generálního ředitele.

⁷¹ KRÁLOVÁ, Lucie. *Rozumět televizi*. Praha: 2017. Akademie múzických umění v Praze. Filmová a televizní fakulta. s. 62

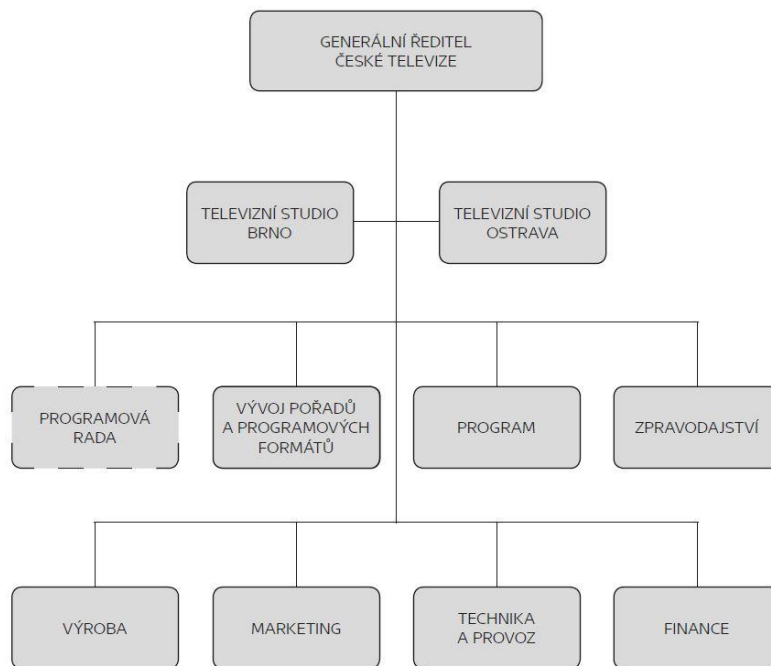
⁷² KRUMPÁR, Pavel. Česká Televize jako filmový producent v letech 1992-2002 (1. část). *Iluminace*. 22(4), Listopad 2010. s. 48

⁷³ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

⁷⁴ KRÁLOVÁ, Lucie. *Rozumět televizi*. Praha: 2017. Akademie múzických umění v Praze. Filmová a televizní fakulta. s. 62

2. Současná organizační struktura a postavení TPS

Obrázek 1: Schéma organizační struktury



Zdroj: Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2017. [online]. Praha: Česká televize, 2018. [cit. 2. 6. 2018]. Dostupné z: http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/rada-ct/vyrocní_zpravy/zprava2017.pdf?_ga=2.183000547.417853844.1531654276-1880205796.1520344960

Systém tvůrčích producentských skupin je zaveden s nástupem Petra Dvořáka na post generálního ředitele televize v roce 2011. Současný systém dělí klíčové úseky instituce na divize, v jejichž čele jsou ředitelé, ti se zodpovídají přímo generálnímu řediteli a ve vnitřním nastavení odpovídají takzvanému prvnímu stupni řízení. Pro vznik nových pořadů jsou klíčové především tři divize, v první řadě je to divize vývoje pořadů a programových formátů, do které všechny TPS náleží. Výkonný producent TPS pak náleží pod divizi výroby a jejího ředitele. Další klíčovou divizí je program, který působí jako objednavatel dílčích projektů skrze programové poptávky a uzávěrková řízení. Ředitelé, kteří jsou v čele jednotlivých divizí, tvoří Programovou radu, té je věnována vlastní kapitola. Podstatným rozdílem oproti předchozím systémům, je v tomto systému princip vzájemné konkurence a soutěžení TPS s náměty a programovými projekty na programových radách a uzávěrkových řízeních – pitching fórech. Program zastává klíčovou roli v rozhodování o budoucí výrobě

pořadů a schvalování jejich podoby, podstatná je jeho role při takzvaném pitchingu, kdy vybírá mezi náměty, které doporučuje k dalšímu vývoji a projevuje o ně zájem, následně jsou takové projekty prezentovány na programových radách.⁷⁵ Zavedení systému znamenalo pro ČT příchod nových lidí, mnozí z kreativních producentů tak přicházeli do ČT z jiných kulturních oblastí a komerčních i veřejných institucí. Takovou osobností je i Petr Kubica, pedagog dokumentaristiky na FAMU, bývalý provozovatel kin, dramaturg a programový ředitel několika filmových festivalů, včetně Mezinárodního festivalu dokumentárních filmů Jihlava.⁷⁶

2.1. Tvůrčí producentské skupiny

TPS „jsou základním stavebním kamenem procesní a organizační změny v oblasti původní tvorby České televize(...)“.⁷⁷ V jejich čele stojí kreativní producenti, jejichž jmenováním TPS vznikají. Mezi odborné činnosti TPS patří dle organizačního řádu vyhledávání nových autorů, námětů, scénářů a nabídek v rámci programové strategie. TPS odpovídají za přípravu, realizaci a výsledky projektů. V původním konceptu TPS neměly představovat pevně ukotvené oddělení či úsek, ale fungovat jako projektový tým, jehož existence byla vázána na vývoj a výrobu konkrétních pořadů.⁷⁸ Nicméně šestiletá praxe fungování TPS vymezila jejich jasnou pozici v rámci divize Vývoje pořadů a programových formátů. Jejich počet se průběžně měnil a v současné době funguje v ČT sedmnáct TPS.⁷⁹ Konkurenční prostředí stále funguje, ale rozhodovací moc programových rad vytváří centralizovaný systém.

„Jedna věc je, jaký byl ten záměr před šesti lety, druhá věc je, jak se praktikuje. Tak si myslím, že to postavení těch KP je poměrně slabé. Asi ten záměr na začátku byl, že to postavení bude silnější, ale ukazuje se, že je poměrně slabé. (...) (Kreativní producent, pozn.) nemá tu sílu, že by řekl kategoricky: „musíme do toho jít“, (...). To jde ruku v ruce s tím, že zároveň tohle vedení, jak udělalo řekněme tenhle

⁷⁵ JAKUB, Petr. Podávání námětů a projektů České televizi a programová poptávka od roku 2019. In: *Lupa.cz*. [online]. 2017. [cit. 23. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/podavani-nametu-a-projektu-ceske-televizi-a-programova-poptavka-od-roku-2019/>

⁷⁶ KUBICA, Petr. Životopis. [online]. [cit. 25. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/lide/tvurci-producentske-skupiny/cv-kubica.pdf>

⁷⁷ Tisková zpráva ČT. *Česká televize dnes oznámila jména čtrnácti Kreativních producentů*. [online]. 14. 3. 2012. [cit. 22. 6. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/press/tiskove-zpravy/?id=6296%20>

⁷⁸ Tamtéž

⁷⁹ MAXA, Jan. Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí roku 2017 pro Radu České televize. [online]. 2018 [cit. 22. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1197.pdf?v=1>

*demokratizační tah, směrem k tomu, že to otevřelo ten vývoj k těm kreativním skupinám (TPS, pozn.), tak udělalo protitah a to je, že daleko více centralizovalo ten finální rozhodující systém těch programových rad.*⁸⁰ Výpověď manažera vývoje reflektuje jeho zkušenost s postavením TPS v rámci instituce. Další proměna systému vzhledem k centralizaci probíhala s přelomem současného období a projevovala se změnami, které v práci postupně reflektují.

V procesu vývoje pořadu TPS rozhoduje o přijetí námětu do vývoje, vyvíjí programový projekt. *„Pod tímto termínem se ve vnitřním jazyce ČT myslí sled veškerých činností, které vedou k vývoji a následnému vyrobení pořadu.*⁸¹ TPS zpracovává projektovou dokumentaci a projekt prezentuje v uzávěrkovém řízení - pitchingu a na Programové radě.⁸²

Během procesu výroby je krom schvalování konečné verze scénáře a tvůrčího štábu důležité schvalování tzv. off-line servisky - v interním jazyce „*offlinu*“ - finálního střihu, ještě před zahájením postprodukce (zvukový mix, barevný grading, triková postprodukce, kompletování pořadu na on-linu).⁸³ Dalším bodem je schvalování konečné verze pořadu – „*onlinu*“.⁸⁴

Dílčí žánrová zaměření původně TPS silně definovala a jednotlivé koncepce počítaly s profilací skupin na tvorbu žánrově specifikovaných pořadů. Své názvy odvozují od profilace své hlavní tvorby. Existují tak TPS náboženské tvorby, dětské tvorby, nebo hudební tvorby. Na dokumentární tvorbu se primárně zaměřují TPS dokumentu a nových formátů v TS Brno Dušana Mulíčka, TPS vzdělávací tvorby a nových formátů Aleny Müllerové, TPS společenské publicistiky a dokumentaristiky Martiny Šantavé, TPS publicistiky a dokumentární tvorby v TS Ostrava Lenky Polákové a mnou zkoumaná TPS společenské publicistiky a dokumentaristiky Petra Kubici.⁸⁵ Současná praxe ukazuje, že konkurenční prostředí, které umožňuje

⁸⁰ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

⁸¹ KAZÍK, Ondřej. *Dramaturgie a vývoj pořadů v systému tvůrčích producentských skupin České televize*. Olomouc: 2016. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra divadelních a filmových studií. s. 18

⁸² Organizační řád ČT. 2018.

⁸³ KRÁLOVÁ, Lucie. *Rozumět televizi*. Praha: 2017. Akademie múzických umění v Praze. Filmová a televizní fakulta. s. 135

⁸⁴ Organizační řád ČT. 2018.

⁸⁵ Tvůrčí producentské skupiny. [online]. [cit. 22. 5. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/lide/vyvoj-poradu-a-programovych-formatu/tvurci-producentske-skupiny/>

skupinám přihlašovat projekty napříč žánry a vysílacími okny, vede k TPS k širšímu zaměření a dokumentární tvorba tak není vlastní pouze výše jmenovaným skupinám. Uvedené je dokumentováno na následujícím obrázku.⁸⁶

Obrázek 2: TPS a jejich žánrové zaměření

Tvůrčí producentské skupiny a jejich žánrové zaměření, stav k 1. 3. 2018:

Kreativní producent	Hraná tvorba	Doku./Publ./Vzděl.	Zábava	Děti	Umění	Nová média
Johnsonová Barbara	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
Kubica Petr	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Lekeš Jan	<input checked="" type="checkbox"/>					
Mühl Petr		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Müllerová Alena	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Reitler Michal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Sunková Štěpánka						<input checked="" type="checkbox"/>
Sýkora Vítězslav			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Šantavá Martina		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Šrámek Ondřej		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Štern Jan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Viewegh Josef	<input checked="" type="checkbox"/>					
Budíková Jiřina (TSB)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Diviš Patrick (TSB)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Mulíček Dušan (TSB)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Ondřejková Kateřina (TSO)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Poláková Lenka (TSO)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Zdroj: Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí roku 2017 pro Radu České televize. [online]. [cit. 22. 5. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1197.pdf?v=1>

Poprvé se nám zde objevuje kontextuální uchopení žánru v rámci institucionálního prostředí televize. Těchto šest specificky definovaných žánrových kategorií definuje i zaměření dílčích TPS. TPS Petra Kubici má tedy spolu s TPS multižánrové tvorby v TS Ostrava Kateřiny Ondřejkové k roku 2018, respektive 2017, nejširší žánrové zaměření své tvorby. Zde se objevuje jedno z prvních důležitých témat výzkumu. Klíčovou charakteristikou TPS je právě její koncepční dramaturgie, tedy portfolio vyvíjených, vyráběných a vytvořených pořadů.

2.2. Centra dramaturgie

Podstatným aspektem organizačního systému TPS je fakt, že vznik TPS neznamenal konec žánrově zaměřených redakcí z předchozího systému. Naopak se

⁸⁶ MAXA, Jan. *Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí roku 2017 pro Radu České televize.* [online]. 2018. [cit. 22. 5. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1197.pdf?v=1>

tato centra stala hybridními úseky, označovanými jako „centra dramaturgie“, zastřešující dramaturgy dílčích žánrů a tedy úzce spolupracující s TPS. Zároveň mohou tato centra fungovat jako TPS a tedy vyvíjet a vyrábět vlastní tvorbu. V současné době existuje Centrum dramaturgie publicistické, dokumentární a vzdělávací tvorby Praha, na které se v práci zaměřuji, a další centra: dramaturgie dětské tvorby, dramaturgie zábavné, hudební a divadelní tvorby. V regionech Centra dramaturgie televizního studia Ostrava a Brno.

„(...)Tím, že centrum bylo formálně zachované, tak tady dokonce byly takové úvahy, že by se to úplně rozpustilo na ty skupiny a žádná centra neexistovala, což se potom, to byla příliš krajní představa, taková hodně silná, nakonec se ukázalo, že spousta těch procesů které kolem toho musely být, tak když by neexistovalo centrum a byly by jen pod ředitelem TPS, tak že by to asi nefungovalo tak, jak by fungovat mělo, takže se to centrum zachovalo a myslím si, že je to dobře.“⁸⁷

V čele dílčích dramaturgických center stojí manažeři vývoje. Jejich formální postavení odpovídá druhému stupni řízení, tedy stejnému, které mají kreativní producenti v čele svých TPS.

„(...)ale centrum by mělo být právě to, co může alternativně někdy ten vývoj udělat u projektů, které by jinak žádná TPS dělat nechtěla. (...)“⁸⁸

„Já si myslím, že to (vlastní tvorba centra) souvisí s tím, že existuje spousta námětů, které sem chodí skrz tu emailovou bránu z venku, případně přes tvůrce, kteří nemají vztah ke konkrétnímu šéfovi TPS a tudíž se to vlastně hází do CENu (centrální evidence námětů) a tam vzniká určitý objem témat, která jsou neřešená, a když si z toho ti šéfové těch TPS nevyberou, tak jsou vlastně k ničemu a tam i vzniká potřeba od těch autorů, aby byla jejich témata řešena.“⁸⁹

Tato výpověď se objevila v datech vícekrát, narativ o významu centra je mezi pracovníky sdílen. Centra vytváří velmi specifickou instituci na úrovni hierarchie a působnosti. Manažer vývoje, jako vedoucí centra, odpovídá druhému stupni řízení, tedy stejné úrovni, na které jsou kreativní producenti, jež vedou TPS. Avšak součástí pracovních úkolů center je procesní a metodický dohled nad činností TPS, nebo

⁸⁷ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

⁸⁸ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

⁸⁹ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

vyjadřování se k programovým projektům připravovaným na programové rady.⁹⁰ Z jedné perspektivy jsou centra partnerskými institucemi pro TPS, protože jim dodávají dramaturgy k dílčím projektům, a odpovídá tomu i hierarchické postavení.

„Hlavně je to zároveň taková stáj těch dramaturgů, kteří jsou těm TPS k dispozici, protože nikdy ta TPS, která má jednoho, dva dramaturgy a navíc ty prostředky pro ty TPS nejsou, tak nikdy nemůže mít tu takovou širokospektrální nabídku různých dramaturgů.“⁹¹

Pokud centra zároveň fungují jako instituce dohlížející na chod TPS, spíše než partnerská instituce pro TPS slouží jako nástroj dohledu pro ředitele vývoje, případně vedení, vede to nutně k jistému hierarchickému a mocenskému rozporu. Tento ambivalentní vztah nutného partnerství a dvojí loajality vede k podstatnému implicitnímu konfliktu rolí. V konkurenčně nastaveném systému TPS centra představují jednak svým způsobem vlastní TPS, tým dramaturgů pak zastává buď roli kontroly za instituci, případně kreativního partnera tvůrci, a nakonec centrum dohlíží na byrokratické náležitosti TPS spojené s vývojem a dokončením projektu.

V mém výzkumu píšu čistě o zkušenosti s Centrem dramaturgie publicistické, dokumentární a vzdělávací tvorby v Praze, se kterým vzhledem k žánrovému a dramaturgickému zaměření zkoumaná TPS spolupracuje nejčastěji. Do centra náleží celkem 15 dramaturgů, kteří mají rozličné specializace na dílčí žánry. Zároveň centrum realizuje několik pravidelných přenosů a běžících cyklů, jako je *Toulavá kamera*, *Artmix* a *Klíč*.⁹²

2.2.1. Dramaturgické role – dohled a partnerství

„Lépe řečeno, jsou tady dvě role. Jednak ta určující, že tu dramaturgii pak děláte výkonnou a pak ta takzvaně hlavní/vedoucí, nebo pověřená, což všechno znamená totéž, to znamená, že vy děláte dramaturgii vlastně pro televizi.“⁹³

⁹⁰ Organizační řád ČT. Praha: Česká televize, 2018.

⁹¹ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

⁹² Detail centra. [online] [cit. 20. 6. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-ot/podavani-nametu-a-projektu/centra-dramaturgie/detail-centra/?cdID=29>

⁹³ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

„Je to tak, že u každého dokumentárního projektu by měli působit dva dramaturgové, přičemž jeden je ten projektový, to je dramaturg, který jde s tím pořadem od začátku, nebo ideálně by měl jít od začátku.“⁹⁴

Role centra v postavení instituce se nejvíce manifestuje ve dvou klíčových rolích dramaturgů. Jejich složité a nejasné pojmové vymezení jsem blíže zkoumal ve své předchozí práci. Obecně by se daly vystihnout jako partnerská a kreativní role výkonného/projektového dramaturga, který je u projektu od fáze námětu, je zaměstnán TPS, komunikuje primárně s tvůrcem a kreativním producentem. Tuto roli mohou vykonávat externí dramaturgové, kteří jsou placeni TPS, interní dramaturgové TPS, nebo dramaturgové z centra dramaturgie, kteří jsou k projektu přiděleni.

„Tudíž mám jenom definici, kterou jsem si víceméně vymyslela já sama, a to tak, že se snažím v rámci dramaturgie dělat tomu režisérovi vlastně něco jako druhé oči, to znamená, pokouším se mu pomoci, především jemu, ani tak ne té televizi...“⁹⁵
Toto vyjádření vnímám jako podstatný bod, kdy se ukazuje rozpor rolí, v jedné je dramaturg partnerem tvůrci a obhájce jeho autorské vize, v druhé je pak zástupcem instituce, který má od díla značný odstup a figuruje jako pověřený zástupce instituce. Navíc vyjevuje neujasněné vymezení dramaturgovy role, obzvláště u dokumentární tvorby vychází dramaturgova role z jeho zkušenosti. V rozhovoru reflektoval KP tuto kreativní roli dramaturga a jeho vlastnosti takto: *„Vzdělání, sociální citění, způsob komunikace, talent, citlivost pro téma. Citlivost pro všechno. To je pro mne ideální dramaturg, co nejlepší partner pro dialog s tvůrci.“⁹⁶*

Druhá role, pověřená/vedoucí/hlavní/systémová⁹⁷ dramaturgie představuje schvalovací funkci, role zástupce instituce. *„(...)A pak je dramaturg systémový, to je dramaturg televize a ten jeho hlavní úkol je, že jsou to takzvané „druhé oči“ (...),“⁹⁸*
Pozice schvalovací moci a zástupce instituce je skryta již v pojmenování této role, především termíny jako *hlavní* a *vedoucí* odkazují na hierarchicky vyšší postavení, avšak dramaturgové se v těchto rolích střídají. Tuto roli vykonávají dramaturgové k tomu pověřeni manažerem vývoje, od fáze offlinu na takzvaných schvalovacích

⁹⁴ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

⁹⁵ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

⁹⁶ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

⁹⁷ Všechna tato pojmenování se objevují v realizovaných rozhovorech, terénních poznámkách i titulcích dílčích pořadů.

⁹⁸ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

projekcích, kde je krom pověřeného schvalovacího dramaturga nejčastěji přítomen projektový dramaturg, režisér, střihač a kreativní producent. Jeho činnost popisuje dramaturg takto „(...) *dodržujete vlastně to, jestli to tomu zadání odpovídá, jestli to má správnou stopáž, jestli tam nejsou sprostá slova, jestli tam nejsou reklamy. Jestli má ten titulek to samé znění i ve vnitřním systému. Takže je to víceméně taková institucionální kontrola, nic víc.*“⁹⁹ Představa manažera vývoje vypovídá o významnějším postavení dramaturga a její byrokratickou podstatu povyšuje na kreativní praxi. „*Nemyslím si, že by ten schvalovací dramaturg měl jen zkoumat loga atd., na to by se nakonec dal vymyslet robot. Jde skutečně o nějaké zhodnocení. Ale zhodnocení, které nemusí nutně být schopno s tím dílem něco udělat (...)*“¹⁰⁰ Avšak tato role pak může způsobovat rozpory v představách a zároveň vytvářet tlak na TPS. „*Tam to souvisí s osobnostní autoritou toho dramaturga. Jsou dramaturgové, kteří když k tomu řeknou nějaký nález, tak prostě i kreativní producenti sklapnou podpatky a jdou to udělat, což je myslím velmi podstatná záležitost, že i ta dramaturgická práce úplně těsně souvisí s osobnostní autoritou každého člověka.*“¹⁰¹ I tato výpověď ukazuje zamýšlené mocenské postavení této role dramaturga – jako zástupce instituce.

K tomuto ambivalentnímu nastavení systému center a TPS se vrátím v kapitole o zkoumané TPS, kde popisují, že strategie vyjednávání projektu s manažerem vývoje je specifickým rituálem nezbytným u některých projektů před pitchingem a programovou radou. V následující kapitole se zaměřím na představení pojmů programová rada a pitching blíže. Přiblížím, jakou roli hrají tyto instituce v současné organizační struktuře, jak je reflektována v rozhovorech se zaměstnanci a představiteli centra a TPS, a jaké strategie v ní volí jednotliví aktéři.

⁹⁹ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

¹⁰⁰ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

¹⁰¹ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

3. Programová rada

„Důležitou zásadou je princip trychtýře: náměty a nové látky přijímáme „s otevřenou náručí“, ale vývojové prostředky investujeme teprve do posouzených a vybraných námětů s jasným potenciálem pro vysílání.“¹⁰²

Jedna z prvních informací, kterou na stáži obdržím, je kolik programových rad se chystá na následující půlrok a kolik projektů na nich bude TPS prezentovat, detailně je mi během celého období mé stáže několikrát popisován základní rozdíl mezi malou a velkou programovou radou. *„Občas mi přijde, jakoby vše v TPS směřovalo od jedné programové rady k druhé. Všechny dílčí administrativní procesy s nimi spojené tvoří jakousi byrokratickou páteř chodu TPS.“¹⁰³*

Programová rada je nejvyšší kolektivní orgán řízení v oblasti programu, vývoje a výroby vlastní tvorby, převzatých pořadů a nových médií.¹⁰⁴ Tvoří ho management instituce na prvním stupni řízení a generální ředitel. V působnosti rady je schvalování programových projektů do výroby, schvalování programových plánů kanálů ČT, schvalování přeformátování pořadů vlastní výroby, schvalování nabídky převzatých pořadů a schvalování dalších klíčových návrhů týkajících se vlastní produkce, nových médií, vizuálů a strategií kampaní.¹⁰⁵

Programová rada není jen jednou z nejvyšších institucí ČT, je zároveň jedinečným rituálem, který má specifický průběh a podmínky a jehož podoba, jak jsem v průběhu výzkumu zjistil, se v čase proměňuje. Existence TPS je odvozena od počtu a úspěšnosti programových projektů, které jsou schvalovány radou, a je tedy pro TPS naprosto zásadní. Na programovou radu chodí většinou kreativní producent, výkonná producentka a tvůrce/autor námětu, kteří před nejvyšším managementem prezentují svůj koncept projektu. Rada připomíná takzvaný přechodový rituál svým důležitým aspektem liminality a rámování, odloučení jedince od všednosti denních úkonů a rituálů.¹⁰⁶ Tím, že na radu nemá přístup nikdo jiný, prochází prezentující

¹⁰² MAXA, Jan. *Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí roku 2014 pro Radu České televize*. [online] [cit. 10. 6. 2018] Dostupné z: <https://docplayer.cz/1244105-Info-mace-o-cinnosti-divize-vyvoje-poradu-a-programovych-formatu-za-2-pololeti-roku-2014-pro-radu-ceske-televize.html> s. 3

¹⁰³ Terénní deník. 28. 2.

¹⁰⁴ Programová rada. [online] [cit. 16. 5. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-namet-u-a-projektu/programova-rada/>

¹⁰⁵ Tamtéž

¹⁰⁶ COULDRY, Nick. *Media Rituals: a critical approach*. London: Routledge, 2003. s. 31

jistým procesem odloučení od běžného a všedního světa ČT. Rada je skutečným přechodovým rituálem, kdy má být projekt z fáze vývoje schválen, nebo neschválen do výroby. „(...)Je pravdou, že systém TPS nám jako kreativním producentům poskytuje velkou svobodu v přijímání a rozvíjení námětů, ale v určitou chvíli musíte ty připravené náměty vzít, dát do kabely a donést je na programový pitching, případně programovou radu. Tam někdo rozhodne, jestli se to koupí.“¹⁰⁷

Tento specifický orgán řízení a zároveň rituál výběru projektů má v posledním roce i svého manažera, který řídí administrativní a procesuální detaily, o to větší je tedy potvrzení role programové rady jako specifické instituce v rámci systému. TPS i centrum dramaturgie mají ve vztahu k radě rozdílné úlohy a podmínky. Centra mohou přihlásit menší počet projektů než TPS, a zároveň zodpovídají za dodání odborných posudků dílčích přihlášených projektů. Manažer vývoje navíc organizuje uzávěrková řízení.

Během mého pobytu se s novým organizačním řádem, vydaným v roce 2018, změnilo i některé podmínky v procesu programových rad. Prvním novým aspektem jsou povinné dramaturgické posudky pro projekty přihlášené na rady. (...) *Mne se to začalo týkat až v této fázi, kdy nám dává (manažer, pozn.) projekty k posouzení. A ty zřejmě připojují ty posudky do CENU (centrální evidence námětů, pozn.) a do nějakého okamžiku, kdy se to posuzuje pro ten pitching a pro tu radu, jestli se ten projekt vůbec má posouvat dál anebo ne, tedy jestli si to vůbec nějaká TPS vezme nebo nevezme.*¹⁰⁸ Podle výpovědi jsou posudky záležitostí přibližně posledních dvou let. Posudky jsou příkladem nové legislativní podmínky, kterou musí programový projekt splnit. Posudky tedy slouží jednak jako referenční a odborné zhodnocení projektu dvěma dramaturgy, zároveň jejich povinná existence vytváří určitou byrokratickou překážku, která by měla vést k redukování počtu přihlášených projektů. „Před programovou radou jsou teď dva posudky povinné a vlastně jejich neexistence je důvod k nepřijetí vůbec přihlášky na programovou radu.“ Dle výpovědi manažera vývoje, jsou posudky vyžadovány už při přijetí námětu, avšak skrze praxi hrají roli především před programovou radou. „Protože velmi často se stane, že sem přijde nějaký námět a dá se to k posudkování a to mi přijde, že je zbytečné, protože ten námět v principu umí přečíst kreativní producent a umí se

¹⁰⁷ Rozhovor s kreativním producentem, 11. 4. 2016.

¹⁰⁸ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní, 12. 2. 2018

*rozhodnout, jestli pro něj má, nebo nemá cenu do toho jít.*¹⁰⁹ Zde se objevuje podstatné téma nutné a zbytečné administrativy, jak pojmenovávám rozdílné podmínky a procesy nutně spjaté s chodem TPS samotné a se vznikem dílčích projektů. Byrokracie a přemíra administrativy a podmínek obecně byly jedním z podstatných témat, která jsem v datech našel a označil bych ho dále jako klíčové. Pro další zkoumání charakteristiky TPS, je nezbytné zohlednit reflexi těchto administrativních činností, které jsou nutně spojeny i s navazujícími schůzkami.

Další novinkou bylo omezení počtu projednávaných projektů na programových radách. Jednací řád programové rady omezil počet všech projektů na jednu programovou radu na patnáct. Toto zúžení může sloužit jako efektivní nástroj, ale zvyšuje tak zároveň tlak na TPS, kterým výrazně omezí počty projektů. Během výzkumu měla jedna TPS běžně na programových radách i osm projektů, omezení počtu na patnáct pro všechny TPS je tedy významnou změnou.

3.1. Pitching fóra

*„Jako součást vývoje jsou rovněž pořádána uzávěrková řízení, což je prezentace (tzv. pitching) námětů na konkrétní programovou poptávku (okno, téma apod.) a jejich následné vyhodnocení programem, završené tzv. tematickou programovou radou. Uzávěrková řízení se konají několikrát ročně a poskytují producentům i autorům účinnou zpětnou vazbu.*¹¹⁰ V interním jazyce se téměř výhradně užívá termín *pitch*, nebo *pitching*. Pitching pro dané žánrové zaměření, kanál, či okno organizuje manažer vývoje daného centra dramaturgie. Výše uvedená citace jasně potvrzuje vymezení programu jako objednavatele projektů a zároveň podstatný narativ o vedení významu uzávěrkového řízení, jako nástroje zpětné vazby. Pokud rozumím programové radě jako přechodovému rituálu, pak uzávěrkové řízení je jistý předrituál, který má odlišné náležitosti (teaser, powerpointová prezentace), ale svou formou i významem programovou radu připomíná. V praxi se však nejedná jen o zpětnou vazbu během samotného řízení, pitching fórům předchází partikulární vyjednávání projektů. Předpokladem začátku vývoje projektu je jeho úspěšná prezentace na pitching, což vede TPS k velké motivaci prezentací program

¹⁰⁹ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

¹¹⁰ MAXA, Jan. *Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí 2016 a 1. pololetí 2017 pro Radu České televize.* . [online] [cit. 10. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1118.pdf?v=1>

zaujmout. „Ten princip je v tom, že je to skoro jako na trhu, že ten ředitel programu na tom pitchingu, jakoby chodí po trhu a dívá se, co který trhovec má na pultě, vlastně si to objednává, protože on je ten, kdo to platí, (...).(…) My se snažíme ty věci předjednat, než na ten trh jdeme, tak jdeme tam a vysvětlujeme, říkáme (...).“ Nastavení tedy potvrzuje systém, kde dílčí klíčová rozhodnutí náleží jednak divizi programu a následně programové radě. Což otevírá opakovaný narativ o omezené moci TPS. Z hlediska pracovních úkonů pitching a prezentace projektů vyžadují v průměru tři až čtyři měsíce vývoje s tvůrcem a dramaturgem, toto období zahrnuje rešerše, přípravu konceptu, který je pak na pitchingu prezentován formou pěti stránkové prezentace. *“Můžeme říci, že rešerše je jedna z nejtýpčtějších činností v procesu vývoje dokumentárního filmu, jak ostatně potvrzuje mnoho filmařů.”*¹¹¹

Dramaturg projektu se v této fázi podílí na spolupráci s tvůrcem. „(...)tam se podílím vlastně tak, že u některých více, u některých méně, u některých zcela, vlastně pomáhám vyrábět tu prezentaci. Z námětu, který je, se vyrábí pěti slideová prezentace. Kde by mělo být napsané to téma i naznačen způsob toho, jak se bude věc dělat.“¹¹² Výpověď dramaturga naznačuje důležitou partnerskou roli dramaturga ve vztahu k tvůrci, který zamýšlený projekt tvůrce vlastně pomáhá tlumočit do vnitřního jazyka televize, aby mohl ve výběru uspět. Zde docházíme k podstatnému bodu, kdy instituce ČT a její produkční prostředí se všemi náležitostmi, legislativními postupy a specifickými rituály představuje pro tvůrce poměrně komplikované prostředí, kde pracovníci TPS a dramaturgové hrají roli tlumočnicků a průvodců tvůrce.

*„Jsou věci, které pitchingem neprojdou, nebo projdou s ne úplně jasným stanoviskem a my na tom potom dál pracujeme a na tu radu jdeme, protože kreativní producent má právo, i když projekt neprojde pitchingem, ho i tak přihlásit na programovou radu mimo všechny zvyklosti, ale děláme to zřídka, pokud ten projekt je nějak výjimečný a zase zřídka se podaří, že to projde.“*¹¹³ Data z výzkumu i podmínky pitchingu jasně naznačují možnost svobody rozhodnutí KP projekt dále vyvíjet navzdory negativním posudkům. Avšak jde o výjimečnou praxi, protože pak TPS společně s autorem čelí většímu riziku, že projekt neuspěje.

¹¹¹ DE JONG, Wilma. *Developing and Producing a Feature Documentary: The case of Deep Water*. In: AUSTIN, Thomas, DE JONG, Wilma (eds.). *Rethinking documentary: New Perspectives, New Practices*. 1. Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press/McGraw Hill Education, 2008. s. 139

¹¹² Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

¹¹³ Rozhovor s výkonnou producentkou. 6. 6. 2018

Rozhodnutí pokračovat s projektem navzdory negativnímu vyjádření na pitchingu, jde proti zvyklostem a vzhledem ke konkurenční povaze systému je takové rizikové chování pro chod TPS nežádoucí a je tak pochopitelné, že při zvážení těchto okolností projekty opustí, případně významně přepracují. Novinkou v nastavení systému od března 2018 bylo zavedení priorit u doporučených projektů. Takže projekty doporučené na programovou radu dostaly prioritu 1 a 2 podle atraktivity projektu pro program.

„Niméně je zase potřeba říct, že v okamžiku, kdy se po tvůrci už na pitching chce trailer, vlastně připravená prezentace, tak to chce nějaký čas.(...)“¹¹⁴ Výpověď dramaturga vypovídá ještě o dalším podstatném rysu pitchingů dokumentárních projektů. Součástí prezentace už ve fázi pitchingu bývá i krátký teaser, který je financován buď z prostředků TPS, nebo z vlastních prostředků tvůrce. I tato podmínka může vést TPS k většímu promýšlení a zvažování chystaných projektů, aby se jim případná investice vrátila v podobě úspěšně schváleného projektu. Zdánlivá svoboda rozhodování o chystaných projektech je tedy ovlivňována i těmito faktory.

¹¹⁴ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

Obrázek 3: Uzávěrková řízení 2017

Údaje k 1.3.2018

vyhlášeno	vyhodnoceno	vysílací okno	okruh	pro vysílání	nabídnuo projektů	doporučeno programem
20. 01. 2017	02. 05. 2017	Dokument, publicistika – solitéry (1. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	39	18
20. 01. 2017	02. 05. 2017	Dokument, publicistika – cykly (1. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	22	5
20. 01. 2017	02. 05. 2017	Dokument, publicistika – docusoap (1. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	6	4
10. 04. 2017	23. 06. 2017	Čtení do ouška	ČT :D	2018	12	3
18. 04. 2017	30. 06. 2017	Dokument, publicistika – solitéry (2. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	29	11
18. 04. 2017	30. 06. 2017	Dokument, publicistika – cykly (2. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	18	6
18. 04. 2017	30. 06. 2017	Dokument, publicistika – docureality (2. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	4	1
18. 04. 2017	30. 06. 2017	Dokumentární tvorba – solitéry	ČT art	2018–2019	35	25
18. 04. 2017	30. 06. 2017	Dokumentární tvorba – cykly	ČT art	2018–2019	19	12
24. 04. 2017	07. 06. 2017	Divadlo (2. uzávěrka)	ČT art	2017	12	4
24. 04. 2017	07. 06. 2017	Koncerty (2. uzávěrka)	ČT art	2017	29	9
12. 06. 2017	12. 10. 2017	Čtení do ouška	ČT :D	2018	13	6
12. 06. 2017	12. 10. 2017	Cvičení	ČT :D	2018	7	3
12. 06. 2017	12. 10. 2017	Zábavné vzdělávání pro starší děti	ČT :D	2018	17	5
12. 07. 2017	30. 08. 2017	Kulturní týdeník	ČT art	2018	7	3
01. 09. 2017	26. 01. 2018	Dokument, publicistika – solitéry (3. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	29	12
01. 09. 2017	26. 01. 2017	Dokument, publicistika – cykly (3. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	15	7
01. 09. 2017	26. 01. 2017	Dokument, publicistika – docusoap (3. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	2	0
01. 09. 2017	26. 01. 2017	Dokument, publicistika – magazín (3. uzávěrka)	ČT2	2018–2019	2	1
24. 10. 2017	12. 12. 2017	Jazykový kurs německého jazyka	ČT: D	2018	4	1
01. 11. 2017	13. 12. 2017	Divadlo (1. uzávěrka)	ČT art	2018	20	6
01. 11. 2017	13. 12. 2017	Koncerty (1. uzávěrka)	ČT art	2018	56	17

Zdroj: Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí roku 2017 pro Radu České televize. [online]. [cit. 23. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1197.pdf?v=1>

Přiložený obrázek dokládá třídění a frekvenci uzávěrkových řízení za poslední rok. Vzhledem k povaze údajů, nelze přesně vyčíst, jestli byla uvedená vysílací okna specifikována blíže tématem, či přímo žánrem. Jde však jasně vidět velký počet nabídnutých projektů, především u dokumentárních pořadů často nabídka převyšuje počet doporučených pořadů i dvojnásobně. Podstatnou informací je také okruh – tedy pro jaký vysílací kanál je uzávěrkové řízení naplánováno. Pitching fóra a programové rady mají podstatný vliv na porozumění žánrům. Dle Caldwellella právě zvýšený objem projektových pitchů vede k rychlejšímu nárůstu cross-žánrových hybridů. Toto je způsobeno tlakem na originalitu předkládaných námětů, které jsou prezentovány stylem – „*Je to stejně jako X, ale přitom odlišné v Y.*“¹¹⁵ V ideálním případě to vede k originalitě tvorby a posouvání žánrových hranic, avšak mezi tvůrci a zástupci TPS je patrná obava z tlaku na unifikaci tvorby. Zde užívané cílení na programová okna může vést prezentující tvůrce a TPS k přirovnávání k pořadům, které se v těchto oknech objevily. Poměrně omezeně

¹¹⁵ CALDWELL, John Thornton. *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*. Durham, N.C.: Duke University Press, 2008. s. 83

definovaná programová okna, kterým má prezentované dílo odpovídat, k tomuto přístupu napomáhají a také mohou vést k obávané standardizaci oken a unifikaci vytvářených pořadů.

3.2. Malá a Velká programová rada

„Do konce roku 2017 čeká TPS ještě šest programových rad, z toho pět velkých a jedna malá. Celkově mají v TPS na radách do prosince prezentovat 29 projektů. Což je opravdu hodně. Na schůzkách se řeší téma dílčích rad, a jestli s podobným projektem už neoperují, na radu se musí s projektem i v případě, že dojde ke změně názvu. Důležité je dodržet všechny materiály a papíry.“¹¹⁶

Programové rady se dělí dle žánrových zaměření, kanálů a vysílacích oken, pro které mají být zde prezentované projekty určené. Podle výše rozpočtu projektu se pak dělí na velkou a malou programovou radu.

„Velká programová rada schvaluje všechny projekty vlastní výroby zásadní povahy nebo u nichž předpokládané výrobní náklady přesahují částku 400.000 Kč v externích nákladech, dále nové pořady a jejich změny (...).“¹¹⁷ Malá programová rada schvaluje projekty do 400 000 Kč. Programovou radu tvoří generální ředitel, ředitel divize Program, ředitel divize Vývoj pořadů a programových formátů, ředitel divize Výroba, výkonný ředitel příslušného programu a další ředitelé v čele jednotlivých divizí, poradní hlas má ředitel divize Technika a provoz a manažer programové rady.¹¹⁸ Součástí povinných materiálů, které TPS programové radě předkládá, je takzvaný *treatment*, tedy pěti až šesti stránkový koncept projektu, který by měl obsahovat kromě explikace obsahové i explikaci režijní, tato explikace se později nahrává do CENU, tedy centrální evidence námětů.¹¹⁹ Na základě *treatmentů* se píše dramaturgické posudky, o kterých jsem psal výše, které jsou poslední roky povinné. Ty jsou vyhodnoceny manažerem vývoje, který na jejich základě předkládá posudek radě.

¹¹⁶ Terénní deník. 9. 9. 2017

¹¹⁷ Programová rada. [online] [cit. 16. 5. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-ot/podavani-namet-u-a-projektu/programova-rada/>

¹¹⁸ Tamtéž

¹¹⁹ Rozhovor s výkonnou producentkou. 6. 6. 2018

3.3. Strategie TPS a programové rady

Strategie tvůrců a členů TPS se v přístupu předkládání projektů k programové radě různí podle mnoha faktorů a u každého projektu se vyjevují jeho specifika. Během výzkumu jsem sice neměl přístup k samotné programové radě, ale mnoho témat se řeší již během porad a vyjednávání detailů. Důležitými detaily, které při poradách zohledňovali, byla autorova předchozí tvorba pro ČT a její ohlasy. Ideální je vytvořit obraz úspěšného autora, který přišel se zásadním dílem. Z hlediska výroby a nákladů hrají podstatnou roli možné externí zdroje, a tedy možnost tuzemské či mezinárodní koprodukce. „*V kavárně náhodně potkávám režiséru dokumentárního solitéru, který měl pracovat s archivy. Při našem posledním setkání mimo ČT, vypadala posmutněle a naznačila, že je teď projekt spíše u ledu. Dnes, o měsíc a půl později se však situace o poznání zlepšila.* „*Oslovila jsem mladou producentku, která se podílela na dvou divácky i festivalově úspěšných dokumentech a společně jsme šly navrhnout kreativnímu producentovi koprodukcí za ČT. Avšak on se projektu nechtěl plně vzdát a navrhnul udělat celovečerní a televizní verzi, která by odpovídala standardnímu formátu solitéru, tedy 52 minut.*“¹²⁰ Tento zážitek dobře postihuje strategii směřovat nejisté a odvážnější projekty na soukromou produkční společnost k možné koprodukcí. Pokud jsou takové projekty vyvíjeny koprodukcí se známou společností, můžou mít u rady větší pravděpodobnost úspěchu i navzdory obtížněji srozumitelnému námětu, nebo kvůli nedostatečné autoritě režiséra. Praxe dělat celovečerní verzi a televizní formát je u dokumentárních děl poměrně běžná, v datech se takové debaty odehrály asi u tří projektů. Tato praxe vybízí k bližšímu výzkumu, který by mohl reflektovat zkušenost tvůrců s tímto procesem a rozdílné produkční a postprodukční praxe u takových projektů. Kombinace dat s komparativní analýzou děl vytvořených pro televizi a celovečerních projektů a reflexí procesu ze strany tvůrců a zástupců instituce by byla pro uvažování o dokumentu v prostředí instituce velmi přínosná.

Další proměnnou je atraktivita projektu pro program, jestli odpovídá aktuální poptávce a tedy přesnému zaměření programových rad, jestli byla předjednána a jak byla úspěšná u pitchingu. Obecně se však ve strategiích nemyslelo příliš na povahu

¹²⁰ Deník. 14. 5. 2018

obsahu samotného tolik, jako na způsob jeho provedení, tedy odkazem na srozumitelný formát a žánr.

„Televize má ráda výročí“¹²¹ Má poznámka z deníku je spíše přímou citací jednoho z rozhovorů, kdy zástupce TPS vysvětluje programovou poptávku tvůrci. „Osmičková“ a „devítková“ výročí, které značí významné roky dějiny České republiky a Československa hrají obzvláště v posledních dvou letech podstatnou roli u programových rad zaměřených na dokument. TPS jsou pak logicky nuceny ke strategii volit ty projekty, které budou požadovaným parametrům odpovídat. Potřeba umět projekt prezentovat na programové radě, zacílit ho dle „okna“ - vysílacího okruhu a tématu konkrétní programové rady, to vše jsou aspekty, které jsou během porad s tvůrci a v dílčích fázích vývoje zohledňovány. „Třeba až do té míry, že před tou radou se budou tvářit nějak a pak se ten film kapičku potom přizpůsobí. Což samozřejmě jde, tam jsou různé stupně, kdy můžete ubrat. Na té radě se můžete tvářit jak hogofogo zábavné to bude a pak ve výsledku ta zábava nemusí být ten hlavní cíl, na kterém vy zrovna pracujete.“¹²² Výše citovaná strategie „přizpůsobení“ však v TPS nebyla u projektů volena, přestože její možné užití reflektovali. „(...) nemělo by se to lišit od toho schváleného projektu na programové radě. Aby někdo neřekl „Co to je?!“ A taky jsme to zažili. Ale už se to neděje.“¹²³

Povinnost získat k projektu posudky pro jeho úspěšné prosazení u programové rady, vedla TPS ke strategii důsledněji propracovaných posudků, které zprostředkovávají odborné zhodnocení dílčího projektu. „Ne, to je poslední asi dva roky a díky tomu, že máme toho externího dramaturga, který je tady pondělí a středy, tak se teď po půl roce, co je tady, daří ty posudky mít včas a hlavně je mít pozitivní, protože ten posudek slouží tomu projektu (...)“¹²⁴

Podstatnou se jeví strategie skrze formální či méně formální schůzky a setkání vyjednat projektu ideální podmínky a pozitivní přijetí. Cílem je projekt představit klíčovým decision makerům - řediteli vývoje či programu, nebo výkonným ředitelům kanálů, pro které je projekt zamýšlen. Právě tyto vyjednávací strategie a diplomatické postupy jsou nepovinnou, ale významnou výhodou při snaze o schválení projektu.

¹²¹ Terénní deník. 16. 2. 2018

¹²² Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

¹²³ Rozhovor s výkonnou producentkou. 6. 6. 2018

¹²⁴ Rozhovor s výkonnou producentkou. 6. 6. 2018

Náležitosti a podmínky pitchingů pak zákonitě vyžadují další byrokratické procesy. K poradám s manažerem realizace a manažerem vývoje, které s těmito strategiemi souvisí, se vrátím blíže v kapitole o schůzkách. Caldwell také zdůrazňuje důležitost osobních schůzek a podstatného vlivu interpersonálních vztahů na úspěšný pitch.¹²⁵

¹²⁵ CALDWELL, John Thornton. *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*. Durham, N.C.: Duke University Press, 2008. s. 83

4. Tvůrčí producentská skupina společenské publicistiky a dokumentaristiky

V této kapitole se věnuji popsání prostředí kanceláře, která představuje fyzické vymezení prostoru TPS v rámci budovy instituce, povaze tohoto prostředí, které samo o TPS vypovídá. Dále popisují personální složení a stručný přehled předchozí tvorby TPS, který vypovídá o široké profilaci její koncepční dramaturgie. V poslední části kapitoly postihují atmosféru všedního chodu a důležité téma administrativních povinností a byrokracie.

4.1. Prostředí TPS, personální složení

TPS představuje jednu hlavní kancelář spojenou vnitřními dveřmi s kanceláří výkonné producentky. Vnitřní dveře jsou dle pracovního vytížení, či povaze schůzek, otevřeny i zavřeny, většinou jsou však otevřeny, což posiluje kolektivního ducha pracovního prostředí. Hlavní prostor kanceláře je sdílen kreativním producentem, jeho asistentem a asistentkou výkonné producentky, další stůl je vyhrazen pro dramaturga, který do TPS od ledna 2018 nastoupil, případně stážistu. Celkem se tedy v TPS a její kanceláři střídá přibližně čtyři až pět stálých zaměstnanců. Kreativní producent Petr Kubica je podřízeným ředitele vývoje Jana Maxy a výkonná producentka Kateřina Kovářová, zodpovídající za rozpočty a výrobu je zase podřízenou ředitele výroby Václava Myslíka.

Hned při vstupu zrak upoutá velká knihovna, která se za půlrok mého výzkumu ještě rozšířila skoro na celou podélnou stěnu naproti dveřím. Knihy, spousta knih, napříč obory. Od filozofických spisů, přes duchovní literaturu, až k vědeckým a populárně vědeckým knihám z přírodních i humanitních věd. Nechybí i beletrie a cestopisy. Objevují se zde tituly, které sloužily či slouží jako předloha některého z realizovaných projektů TPS, jako jsou například objemné *Kmeny*, mapující tuzemské subkultury. Vystavené přebalem ven jsou různě aktuální tituly, mezi nimiž nechybí ani brakové DVD s úsměvným názvem. Tyto převážně darované artefakty mají a mohou nově příchozího pobavit. Přehledka vysoké i populární literatury a široký záběr témat připomíná tvorbu TPS, jak ji znám z přípravy své bakalářské práce a rešerší. Sečtělost a orientace v tématech jsou devízou kreativního producenta, který své znalosti přepíná dle nově příchozího hosta. Výkonná producentka se navíc orientuje ve vnitřním nastavení systému z hlediska výroby a nastavení výrobních

parametrů pro dílčí projekt a má přehled o tvůrcích a podmínkách v ČT. Dřevěné obložení kanceláře, okna i zelený koberec připomínají dobovou proměnu televizního prostředí, ve kterém by se daly stopovat otisky jednotlivých dekád a přístupy architektů, designerů či aktivních pracovníků, kteří se snažili prostředí ke svému obrazu upravit. Objemná, do kovového rámu vsazená okna zabírají skoro celou jednu stěnu kanceláře, v letních měsících evokují skleník a v chladnějších měsících roku zase představují hru o větrání, kterou hraje asistent KP s ostatními obyvateli kanceláře, kteří nemají stejnou toleranci tepla a zimy, jako on. Samozřejmostí je velká televize v opačné straně místnosti, pro prezentaci projektů a náhledy offline verzí pořadů. Před obrazovkou je pak sedačka a dvě křesla, právě zde pak sedí většina tvůrců při schůzkách s kreativním producentem. Schůzky jsou rychlé a dynamické, hosté se často střídají, aby se stihl vystřídat domluvený počet jednání.

Kancelář TPS představuje to prostředí produkční kultury, jež je spjato s vývojem projektu. Je to místo ve kterém se odehrává ta část fáze vývoje projektů, která určuje jeho základní podobu a obrysy. Jde o specifické prostředí přechodu mezi světem autora a vnitřním světem produkčního prostředí televize. Objevuje se zde motiv toho, že TPS fungují jako tlumočníci projektů mezi autory a televizní institucí. Představa této TPS je být partnery autorovi a vyráběnému dílu. Pro autory reprezentuje instituce TPS poměrně velkého zástupce moci, avšak reálně TPS tuto moc nemá, je stejně tak závislá na rozhodnutí rady, jako autor. Často musí autorům tlumočit aktuální trendy a poptávky televize, většinou však společně s autory, pokud se rozhodnou daný projekt podpořit, hledají způsoby, jak projekt prosadit. Mezi tyto strategie patří i možnosti spolupráce s externí koprodukční společností, pokud autor dosud producenta nemá, hledání možných externích finančních zdrojů, ať už v podobě fondu kinematografie, nebo možné spolupráce se státními institucemi či nevládními organizacemi. Formální náležitosti jednotlivých schůzek se liší na základě vztahů s tvůrcem.

Do TPS vede skrze budovu hned několik možných cest, každý pracovník volí svou cestu dle zájmů a potřeb, povahy osobnosti, či aktuální nálady. Můžete se stavit pro kávu do „*pítevny*“, jak se přezdívá slavnému bistru, jehož umístění na křižovatce chodeb u balkónu, na kterém je dovoleno kouřit, z něj dělá ideální místo pro formální i méně formální pracovní schůzky a jednání. Můžete se vydat „*kanálama*“, tedy vnitřnostmi budovy, kolem dílen a studií. TPS se nachází ve starší

části budovy a cesty na schůzky nebo porady do vzdálenějších částí mohou zabrat i několik minut.

4.2. Historie TPS, koncept, přehled tvorby, profilace

Tvůrčí producentská skupina společenské publicistiky a dokumentaristiky Petra Kubici byla jednou z prvních čtrnácti jmenovaných TPS v novém systému v roce 2012.¹²⁶ Její profilaci na publicistickou a dokumentární tvorbu určovala nejen předchozí Kubicova zkušenost jako programového ředitele a dramaturga hned několika dokumentárních projektů a festivalů, ale i jeho zkušenost pedagoga na katedře dokumentární tvorby na FAMU.

Dle webu ČT „*TPS se věnuje vývoji a výrobě společensko-politických, historických a kulturních dokumentů i cyklů, společenské publicistice, populárních magazínů, diskusních pořadů, podpoře studentské tvorby a zábavné a vzdělávací tvorbě pro děti.*“¹²⁷ Toto vymezení odpovídá i původnímu konceptu z roku 2012, kde si TPS kladla za cíl i estetickou různost, reflexi podstatných celospolečenských témat, historie, ekonomiky i kultury. A klade si za cíl spolupracovat nejen se zavedenými tvůrci.¹²⁸ Za uplynulých šest let své činnosti vyprodukovala TPS nesmírně velký počet pořadů. Pro přehled současné profilace skupiny uvádím výčet některých děl, jejich úspěchy na soutěžích a festivalech a ohlas v médiích. Přehled tvorby mezi lety 2012 – 2015 uvádím ve své bakalářské práci.¹²⁹ K autorům cyklů a dokumentárních snímků se vrátím v kapitole o koncepční dramaturgii TPS.

Mezi společensko-politické, historické a kulturní cykly se řadí projekty jako *Příběhy 20. století* (2016), jež podávají osobní svědectví pamětníků o životě v normalizaci. Reportážně pojaté *EXPOminuty* (2015, 2017) představují Světovou

¹²⁶ Tisková zpráva ČT. *Česká televize dnes oznámila jména čtrnácti Kreativních producentů*. [online]. 14. 3. 2012. [cit. 22. 6. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/press/tiskove-zpravy/?id=6296%20>

¹²⁷ Detail skupiny. *TPS společenské publicistiky a dokumentaristiky*. [online]. 2018. [cit. 30. 6. 2018] Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/tps/detail/?tpsID=16>

¹²⁸ KUBICA, Petr. *Koncepce Tvůrčí producentské skupiny společenské publicistiky a dokumentaristiky*. [online]. 2012 [cit. 1. 7. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/lide/tvurci-producentske-skupiny/projekt-kubica.pdf>

¹²⁸ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

¹²⁹ KAZÍK, Ondřej. *Dramaturgie a vývoj pořadů v systému tvůrčích producentských skupin České televize*. Olomouc: 2016. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra divadelních a filmových studií. s. 37-39

výstavu. Přírodovědný cyklus *Krajinou domova a Krajinou domova II* (2014 a 2017). *Kmeny* (2015) mapující skrze autorské dokumentární přístupy světy tuzemských subkultur.

Cykly, které v ČT měly již předchozí tradici, ale jejich formát se přístupem TPS proměnil, jsou projekty *Nedej se (1999 - současnost)*, zaměřené na občansko-právní aktivismus a ekologii, nebo *Náš venkov (2000 – současnost)*, jež autorskými dokumenty přibližuje širokou škálu témat spojených s venkovem a životem v malých obcích. Specifickým rysem dramaturgické volby autorů pro tyto cykly je strategie svěřovat režii dílů i méně zkušeným a mladším autorům, kteří si tak mohou vyzkoušet kratší formát a kreativní praxi v televizní instituci. Druhou strategií u těchto cyklů je zkoušet u jednotlivých dílů odlišné přístupy k tvorbě, případně rovnou formáty. Chci upozornit na nedostatečnou pozornost, která byla těmto cyklům doposud věnována jejich jednotlivým dílům by se mohla věnovat studie, reflektující tvorbu tvůrců a odlišné autorské přístupy zde užité. Díly pro tyto cykly vznikají i v jiných TPS.

Mezi publicistické a dokumentární magazíny se řadí magazín o tuzemské alternativní hudební scéně *Doutník* (2017), nebo *Průvan* (2013 – současnost), magazín o filmové tvorbě studentů filmových škol zahrnuje rozhovory s odborníky a začínajícími tvůrci, pořad pravidelně představuje nové i starší středometrážní snímky studentů i bývalých studentů.

Cyklus autorských dokumentů *Český žurnál* (2013 – současnost), vyvíjený v koprodukcí se společností Hypermarket film dokumentaristů Víta Klusáka a Filipa Remundy, představuje každý rok autorské pohledy na společensko-politické kauzy uplynulého roku. Tento cyklus - antologie obsahuje výrazné společenské dokumenty, které jsou samostatně uváděny na tuzemských i zahraničních festivalech dokumentárních filmů a otevírají společenskou diskuzi o rozdílných tématech. Právě v rámci tohoto cyklu autoři volí odlišné přístupy a kombinují rozdílné dokumentární mody podle Nicholse.¹³⁰ V posledním roce měl například největší úspěch snímek *Hranice práce* (2017) režisérky Apoleny Rychlíkové, který si odnesl jak cenu diváků, tak vítězství v sekci Česká radost Mezinárodního festivalu dokumentárních filmů

¹³⁰ NICHOLS, Bill: Úvod do dokumentárního filmu, Praha: AMU, 2010, s. 163-168

Jihlava a který tematizoval problematiku levné práce. Tento dokument kombinuje výkladový modus společně s performativním a participačním dle Nicholse.¹³¹

Žánrově docusoap a dokureality série představují *Parta maraton* (2016), *Provedu! Přijímač* (2017) o procesu přijímání rekrutů armády ČR, *Doktoři* (2017) a chystaný *Uzamčený svět* (2018), z prostředí věznice, který byl postprodukčně dokončován během mého výzkumu.

Mezi populární pořady zaměřené na životní styl a kulinářství se řadí *Deník Dity P.* (2013, 2016), *Kouzelné bylinky* (2014 – 2017), nebo *Co naše babičky uměly a na co my jsme zapomněli* (2018).

Dětské populárně naučné pořady zastupují díla jako loutková vzdělávací *TvMiniUni* (2013-2017), populárně vědecká série *Lovci záhad* (2013-2015), nebo díly do série *Čtení do ouška* (2014 – současnost).

Mezi další výraznější a úspěšná díla se řadí například dokudrama *Televise bude!* (2014) režiséra Jana Bušty, pojednávající o prvních letech televizního vysílání v Československu. Koprodukována díla jako celovečerní dokument *V paprscích slunce* (2015) Vitalije Manského, představují specifickou mezinárodní koprodukcí s několika společnostmi. Populárně vědecké a přírodopisné dokumenty zastupují *Planeta Česko* (2017) a *Svět podle termitů* (2017).

O divácké úspěšnosti projektů vypovídá například závěrečná zpráva programu ČT2 z roku 2017. „Řada nových projektů ČT2 dosahovala vynikající úroveň diváckého hodnocení kvality. Spokojenosti přes 9,0 dosáhli *Doktoři* – spokojenost 9,1, originalita 89%, zaujetí 95% či druhá řada *Krajiny domova* - spokojenost 9,2, originalita 85%, zaujetí 89%.“. Oba cykly vyprodukované v TPS Kubici, se umístily v TOP 5 seznamu pořadů ČT 2 za rok 2017 dle divácké spokojenosti.¹³²

¹³¹ NICHOLS, Bill: Úvod do dokumentárního filmu, Praha: AMU, 2010 s. 164-166

¹³² FRIDRICH, Milan. *Zpráva o programu ČT2 za rok 2017*. [online]. 2018. [cit. 26. 6. 2018] Dostupné z: <https://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1227.pdf?> s. 32

4.3. Chod, všednost

„Komunikací, vysvětlováním věcí, mi samozřejmých. Opakovaně musím znovu a znovu vysvětlovat. Vysvětlování těch zřejmých věcí dalším lidem a to vám samozřejmě bere čas, sílu, energii a radost no, to bezesporu taky.“¹³³

Tato reflexe všednosti chodu vypovídá o procesní a byrokratické povaze činností spjatých s každodenní prací v TPS. Nově natištěné papíry jsou na stolech samozřejmostí, kopírka není součástí kanceláře, ale chodí se k ní do vedlejší místnosti, kde je přístup pouze s klíčem a kartou. Nejběžnějšími vytisknutými papíry jsou takzvané titulkové listiny, které se řeší až v konečné fázi schvalování offline a online verzí. *„Ale je fakt, že třeba to odladování titulkových listin, je věc, která se musí odehrávat v papírové podobě, přitom se to vlastně do poslední chvíle pořád předělává, takže to skoro nemá smysl v tom tištěném papíru, teď zrovna nesu Kubicovi další papíry a hned mu je seberu (...).“¹³⁴*

V kompetenci asistenta je řešení administrativních záležitostí spojených s chodem, řešení schůzek, jejich přesouvání a koordinace. Běžně se stává, že se schůzka posouvá, protože byla improvizovaně nahrazena jinou schůzkou s jiným tvůrcem, který mohl producenta potkat někde v budově. Schůzky se zpožďují, jsou rušeny, nebo vznikají spontánně. KP si jde pro kávu a vrátí se s námětem projektu, protože potkal tvůrce v „pítevně“. Poměrně otevřená a přátelská atmosféra kontrastuje s byrokracií a předpisy. Velkou část práce obou asistentů vyplňují tabulky a formuláře spojené s dílčími fázemi projektů. Případně řešení podkladů ke schůzkám a jednáním. V prvních týdnech jsem si všiml generační a genderové dynamiky vztahů mezi asistenty, kteří měli společné téma ve filmech či seriálech, avšak jejich interpretace se potkávaly nebo rozcházely na základě jejich povah, či generační příslušnosti. V TPS vládlo vzájemné porozumění a respekt k odlišným přístupům k práci a návykům. Zkušenosti výkonné producentky a přehled KP vytvářely synergii, která umožňovala během jednání řešit jednak kreativní přístup k dílu, povahu žánrového zaměření projektu, stejně jako produkční náležitosti, možnosti rozpočtu a nákladů a realizace natáčení. Podstatná je zde loajalita a týmové cítění nejen v TPS, ale i mezi TPS ve vztahu k vedení, nebo mezi zaměstnanci proti vnějšímu tlaku na instituci ČT samotnou. Téma loajality bylo nepojmenovaným implicitním motivem

¹³³ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

¹³⁴ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

v datech a rozhovorech se zástupci TPS i centra dramaturgie. Loajalita ke svým spolupracovníkům a své TPS, která někdy vyžaduje se za projekty či tvůrce postavit, je klíčová napříč úseky. Je však možné, že se v dostupných datech toto téma objevuje jako naučený narativ, tento závěr by bylo potřeba ověřit delším výzkumem a hloubkovými rozhovory s představiteli TPS.

Zpestřením atmosféry kanceláře jsou ti, které jsem v poznámkách označil jako „náhodní kolemjdoucí“ – většinou se jedná o interní zaměstnance, kteří s TPS spolupracují na projektech. Produkční, jejich asistenti a asistentky. Jejich přítomnost je většinou motivována vyřízením nezbytných papírů, domluvením detailů probíhajícího projektu, nebo předáním fyzické kopie, ať už DVD, či externího disku s offline verzí aktuálně dokončovaných projektů. Často se zastaví i vedoucí cyklů, kteří oznamují nové detaily ohledně právě vyvíjených pořadů a operativně řeší možné problémy a úkoly. Tyto návštěvy posilují tempo a dynamiku pracovního prostředí, které kontrastuje s těmi dny, kdy je KP mimo kancelář a v TPS zůstávají pouze asistenti, kteří se věnují administrativě a dílčím úkolům.

4.4. Administrativní povinnosti, byrokracie

„Formuláře, treatmenty, posudky, titulkové listiny, prezentace, odměny, rozpočty. „Systém se komplikuje, aby se vytvořilo síto“ - vrací se mi odposlechnuté vysvětlení této situace. V TPS si stěžují, že jim u projektu chybí posudky, které jsou důležité pro radu, už jim byl jeden projekt pro absenci posudků odmítnut, jinak vše měli a projekt byl přijat pozitivně na pitchingu.“¹³⁵

„Já se cítím jako vítěz, když máme všechny posudky a můžu na pitching a radu.“¹³⁶

Největší část administrativní byrokratické práce zabírají formuláře a listiny potřebné před programovou radou. V průběhu stáže jsem zjistil, že se podmínky v posledních letech proměnily a že členové TPS i členové centra tyto změny reflektují. Pro pitchingy a programové rady je nově stanoven větší počet pravidel. Počet projektů je limitován, většina detailů v případě změn a dílčích záměrů se řeší i

¹³⁵ Terénní deník. 18. 9. 2018

¹³⁶ Terénní deník – výrok KP z další TPS, TV most s Brnem a porada s manažerem vývoje. 28. 2. 2018

s manažerem vývoje a manažerem výroby prostřednictvím schůzek. Posudky jsou nyní povinné.

„Stalo se to tím, že jakoby narůstá těch projektů, které se snaží tu realizaci od televize získat. Ten dřívější systém, když tady nebyli ti KP, on byl hodně uzavřený. To znamená, že on nutně fungoval tak, že byli tvůrci, kteří byli zvyklí s tou TV dělat, v podstatě byly ty objevy té spolupráce hodně dané, lidi z venku se do té TV těžko dostávali, ten systém byl hodně uzavřený. Tohle nové vedení, které nastoupilo v roce 2011, ale vlastně ty první viditelné kroky byly tak 2012, 2013, tak se to hodně otevřelo. Právě třeba činnost TPS Kubici hodně přitahovala lidi z venku, ze škol, ty, kteří neměli historicky otevřené dveře k té spolupráci. Ale tato věc ve výsledku, ale nejenom tato, ještě víc věcí bylo těch faktorů, které vlastně přitáhly k té spolupráci větší počet lidí, to znamená současně větší počet projektů (...), tak buď můžete fungovat stejným způsobem, když na to budete mít větší balík peněz, jenže větší balík peněz na to prostě není. (...) Takže skutečně peníze nenabývají, ale jakoby těch projektů, nebo těch možností, které k vám přicházejí je větší počet, čili jediná možnost je to nějakým způsobem začít omezovat. A to omezování buď bude mechanické, nebo bude na základě kvality. Naštěstí se tady rozhodlo spíše, že to je na základě té kvality, to znamená, že projekt, který třeba v roce 2013 svojí připraveností tehdy stačil, tak ten samý projekt, který by přišel v té stejné připravenosti v roce 2018, tak už stačit nebude, jo, protože se najednou ukazuje, že tehdy prostě byla taková situace, že se řeklo, „tak na to pojd'me skočit, tak uvidíme, tak jako takový pokus, třeba to vyjde.“ Tohle už se dnes neřekne.“¹³⁷

Tato výpověď manažera vývoje potvrzuje důvody pro zavedení byrokratických mechanismů. V narativu centra dramaturgie a jejího vedení je to vysvětleno větším důrazem na kvalitu, která by však měla být garantována již systémem osobností kreativních producentů a jejich dramaturgů. Toto cílení na kvalitu vypovídá zároveň o zvětšení byrokratických, či „mechanických“ omezení. Tento tlak na „kvalitu“ však TPS vnímá spíše jako snahu o ovlivňování projektů z pozice vedení a tedy instituce. Potvrzení byrokratických omezení je skryto i v další citaci z rozhovoru, kde vysvětluje povinnou existenci posudků.

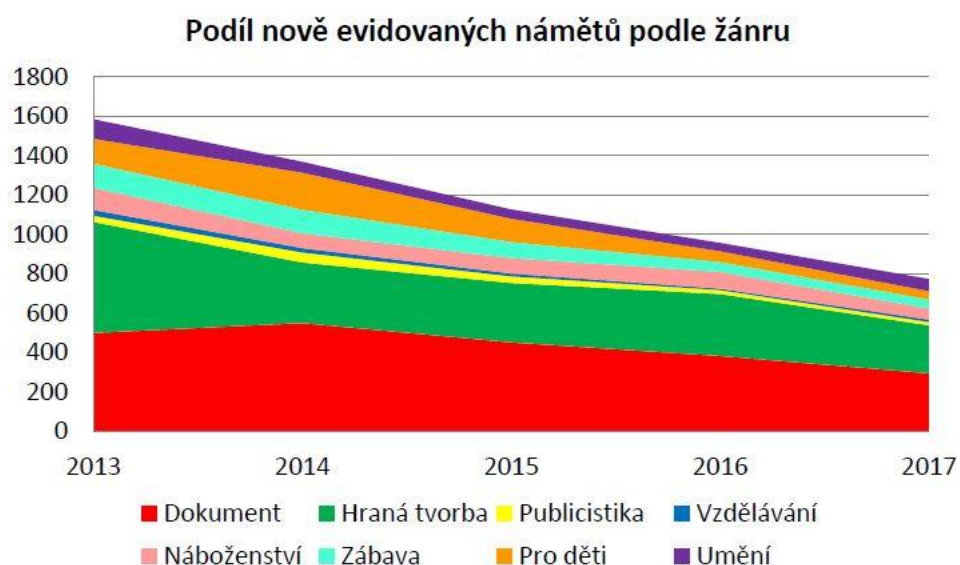
¹³⁷ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

„Na druhou stranu se staráme o stávající pořady a jsme ze strany manažera vývoje a částečně i programu řízení v tom smyslu, že nejsou úplně peníze. Že bychom to měli brát jako šafrán ty nové věci a měli bychom s tím šetřit.“¹³⁸

„Ono to někde bylo v těch, řekněme pravidlech, ukotvené, ale vlastně se to nevyžadovalo. Prostě nikdo to nesledoval. Ale právě i v souvislosti s tím, že těch projektů vzniká hodně, nebo vzniká moc, nebo prostě ta nabídka, je mnohem větší, než na kolik ta poptávka té televize je schopná uspokojit, takže když je potřeba se nějakým způsobem zabývat, co vybrat, protože tam je ten převis té nabídky, tak najednou i posudek je nějaká věc, která dává smysl, pokud je dělaná kvalitně.“¹³⁹

Narativ o „větší nabídce“, která je skutečně u dokumentární tvorby stále relevantní, však až tolik přesný není. Následující obrázek, který je snímkem z prezentace ředitele vývoje, vypovídá o tom, že počty evidovaných námětů i u dokumentárních filmů spíše klesají. Což naznačuje tendenci počty těchto námětů ještě snižovat.

Obrázek 4: Nově evidované náměty podle žánrů mezi lety 2013 - 2017



Zdroj: Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí roku 2017 pro Radu České televize. [online]. [cit. 23. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1197.pdf?v=1>

¹³⁸ Rozhovor s výkonnou producentkou. 6. 6. 2018

¹³⁹ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

V datech se pro vysvětlení těchto změn objevoval další narativ o osmičkových a devítkových výročích, kdy si program již dlouho dopředu objednal velkou část dokumentů pro výročí let 2018 a 2019, proto se jejich počty naplnily a na další projekty jsou již zdroje omezené.

„No dobře, ale ve „zvláštním“ roce se nastaví určité mechanismy, které bezesporu budou trvat i mimo zvláštní rok, protože se stanou normální. Čili v tom asi je to nebezpečí, ačkoli bychom chtěli věřit tomu, že to tak nebude.“¹⁴⁰

Další motivací počty snižovat je narativ o potřebě omezovat počet možných konfliktů a dohadování v rámci prosazování projektů před programovými radami. Pro snížení těchto rizik byl jmenován manažer programových rad a s jeho vedením byl představen i jednací řád programových rad. *„Nejjednodušší vysvětlení přitažlivosti, skryté v byrokratických procedurách se skrývá v jejich neosobnosti.“¹⁴¹* Neosobní jednání spojené se zvýšením byrokratických procesů snižuje pravděpodobnost možných konfliktů. Paradoxně ale vede k frustraci TPS.

Velký počet vyvíjených projektů je přímo úměrný složitějším administrativním úkonům. Proměna systému a změna stávající byrokracie k ještě větší centralizaci a racionalizaci procesů však místo zefektivnění procesů nemusí vést k pozitivním závěrům. Born ve své studii BBC uvádí, že zavedení centralizačních prvků a racionalizace v procesu vývoje nových pořadů vedl ke konvenčnímu výběru a unifikaci programu. Tato centralizace vedla k úpadku a omezení autonomie produkčních oddělení BBC v devadesátých letech.¹⁴²

Neosobní přístup umožňuje managementu jednak přehled o všech jednotlivých úsecích, ale ostře kontrastuje s povahou kreativního a osobního přístupu ve tvůrčím procesu dialogu TPS a autora. Pro autory TPS symbolizuje i byrokracii, stejně jako centra dramaturgie pro TPS a management instituce pro centra dramaturgie. Hierarchie moci odpovídá negativně spojeným emocím s přemírou podmínek a administrativních úkonů.

¹⁴⁰ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

¹⁴¹ GRAEBER, David. *Utopie pravidel: o technologii, stupiditě a skryté přitažlivosti byrokracie*. Praha: Prostor, 2017. s. 170

¹⁴² BORN, Georgina. Inside Television: Television Studies and the Sociology of Culture. In: *Screen* 41(4), 2000, s. 422

Interní hodnocení úspěšnosti TPS probíhají jednou za půl roku a spočívají především ve vyplnění dat o činnosti TPS do předem daného formuláře ředitelem vývoje a následnou schůzkou s kreativním producentem. „*Je to velmi sofistikovaný systém, který si vytvořil ředitel vývoje, který sám je v podstatě informatik (...). Je to systém, který je převáděný nejrůznějšími koeficienty a nejrůznějšími čísly do exaktní podoby, to znamená, že to hodnocení je skutečně na nějaké bodové škále, kdy vyjdou nějaké body, ale skutečně se tam promítá řada věcí. Promítají se tam ukazatele, které vychází z analýzy na nějakém vzorku sociologickém, což jsou ukazatele typu divácké spokojenosti, originality, sledovanost (nejen v TV, ale i odložená, sledovanost internetová, nebo novo-mediální), jsou v tom finanční záležitosti atd. Určitě to není jen mechanické – čím dražší pořad – tím lepší výsledky. Je to i na náklady, třeba efektivita drahé minuty na dosažení bodu spokojenosti. Je to skutečně velmi sofistikovaný vzorec. Kdy KP vypisují konkrétní data, to znamená, zjištěné koeficienty spokojenosti atd., vepisují to do nějaké tabulky, (...) Jsou tam odpisy, nevyužitá prostředky, je tam poměr zahozených vývojových prostředků k použitým realizovaným atd. To vše pak hází průměr. Někdo například mine hodně vývojových prostředků, ale má hodně výsledků v něčem, tak se to bere jinak, než když třeba prostě mine hodně vývojových prostředků, ale toho výsledku za ním moc není. Je to velmi exaktní, sofistikované měření KP.*“

Další novou formou hodnotícího pohovoru je setkání kreativních producentů s ředitelem vývoje, což může být krok směrem k možným platformám pro vyjednávání pozice pro TPS.

5. Budova ČT, místa a prostředí

Typická místa, související s TPS a jejími pracovníky, neodpovídají tradičně místům, kde probíhá samotná výroba, nebo postprodukce. V TPS se odehrává důležitá část vývoje pořadů a vyjednávání jejich možné podoby, formy a obsahu. Avšak další pracovní život a procesy se odehrávají i mimo kancelář TPS. V této kapitole chci představit ostatní prostředí a důležité rituály a témata s nimi spojená. Pro pochopení charakteristiky TPS je nezbytné porozumění i jeho okolnímu prostředí a možnému vlivu, které může mít na jeho vnitřní atmosféru, vztahy s okolím a dalšími pracovníky a možné přesahy tohoto vlivu na další procesy.

5.1. Pitevna, jídelny a bufety

Zástupci TPS do jídelen nechodí pravidelně ani společně. Občas si na oběd vyrazí kreativní producent s asistentem. Případně oba asistenti. „*Zákaz vynášení nádobí mimo prostor jídelny*“ stojí na stěně u jídelního stolu „*pitevny*“. Někdo však původní regulující zákaz upravil černým fixem. „*Zákaz vynášení nádobí a drbů mimo prostor jídelny.*“ Nápis je psaná manifestace cynického postoje k prostému faktu, že jídelna je ústředním místem pro roznášení nejrůznějších informací, které na první pohled pouze vyplňují čas na oběd, avšak jejich znalost znamená zvýšení sociálního kapitálu pracovníka i externího návštěvníka. Běžným small-talkem je podprůměrná kvalita jídel, mimoděk se zmiňují klepy, které buď reflektují dění obecnější povahy na vyšších místech, nebo konkrétní historky. Na podtextové úrovni však sdělují informace o sociálních vztazích, posilují vnitřní oborové narativy o praxi, prostředí a pracovnících. Tato neformální setkání vyjevují informace o interpersonálních pracovních vztazích jednotlivců a jejich sympatiích a antipatiích k odlišným pracovníkům. Všechny tyto informace se hodí při vyjednávacích strategiích, nejen těch při prosazování pořadu, ale jakýchkoli dalších pracovních kontaktech. Je třeba vědět, kdo kde bude, a s kým je třeba se sejít. Některé historky však slouží pouze jako anekdoty, posilující určitou atmosféru cynismu a ironie, která je běžnou součástí atmosféry, tato ironie funguje jako důležité vytvoření vzájemných vazeb a důvěry. Cynismus pak slouží jako projev pasivního nesouhlasu s určitým nastavením systému a byrokratickými pravidly. Cynismus manifestuje další důležitý aspekt a to je uvědomění si vlastní pozice a limitů moci a působnosti, reflektuje nutnou absurditu spojenou s chodem každé větší instituce.

5.2. Střížny

Místnosti střížen vyplňuje pouze velký stůl s klávesnicí, několik velkých obrazovek a pár židlí. Ve střížnách se nejčastěji promítá off-line, tedy verze pořadu před post-produkcí, nebo online, hotové dílo určené k poslednímu schválení před vysíláním. Do interakce zde přichází tvůrci – většinou režisér a střihač, případně scenárista společně s dramaturgem konkrétního projektu, za TPS je přítomen kreativní producent a instituci ČT zastupuje pověřený schvalovací dramaturg. U důležitých a větších projektů tuto roli zastával přímo manažer vývoje. Stejně jako u fáze počátečního prosazování projektu jsou přítomni jak zástupci instituce, kteří dle hierarchie zastupují moc vedení televize, pak KP, který zastupuje tvůrčí jednotku TPS. Tvůrce je zde společně s dramaturgem projektu, který často působí jako obhájce záměrů tvůrce, jelikož byl přítomen u předchozích fází tvůrčího procesu i samotného procesu stříhu. Především u dílů vytvářených pro cykly, které odpovídají oknu 26 minut, je značný časový tlak, běžnou praxí jsou tři dny na stříh. Součástí potvrzení této praxe a schvalovacího rituálu je narativ o dvou párech očí, které by měly pořad vidět. *„Při schvalování pořadů platí princip dvou očí – kromě dramaturga, který spolupracoval při tvorbě pořadu, schvaluje i někdo další, kdo má od tvůrců potřebný odstup. Schvalování probíhá vždy na nejnižší možné organizační úrovni – tedy v TPS a v příslušném centru dramaturgie, ať již v Praze, v Brně nebo v Ostravě. Schvalují se fáze scénáře, obsazení, „off-line“ (stříhová skladba) a „online“ (konečná podoba pořadu). Poslední dvě schvalování probíhají za účasti zástupců programu.“*¹⁴³ Velmi obecný popis určený pro radu ČT nezmiňuje postavení druhých očí, u kterých i z hlediska pojmenování funkce – vedoucí, schvalující dramaturg, jde o pozici moci. Toto téma jsem blíže přiblížil v druhé kapitole o dvou rolích dramaturgů. Blíže tento princip představil manažer vývoje v rozhovoru takto.

„Jedny oči jsou ty kreativního producenta, který vždy má stoprocentní pravomoci s tou látkou nějak tvořit, dramaturg je pak pro ten projekt jemu podřízený, ne nutně personálně, ale pro ten projekt. V okamžiku, kdy je tam přidělený dramaturg i z centra dramaturgie, tak v tu chvíli musí kopat za Kubicu, nebo za Šantavou, nebo za Müllerovou. Potom, podle interní legislativy ČT, musí projekty do vysílání

¹⁴³ MAXA, Jan. Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí roku 2017 pro Radu České televize. [online]. [cit. 22. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1197.pdf?v=1> s.

*schvalovat manažer vývoje, což jsem já, nebo jím pověřený dramaturg. A to jsou ty třetí oči, vedle kreativního producenta, projektového dramaturga. To jsou ty třetí oči, které nejsou na každé schůzce, prostě neprochází všechny ty peripetie tvůrčí a tak dále, aby si zachovaly opravdu jaksi ten odstup od toho pořadu.*¹⁴⁴

Princip je pochopitelný jako mechanismus kontroly dodržování etiky a kodexu. Manažer vývoje ve výpovědi vystihuje dvě role dramaturgů ze stejného centra, tedy jednu partnerskou a jednu dohlížející – jak bylo uvedeno v druhé kapitole o dramaturgických rolích.

*„Tou druhou rolí je to, že by schvalovací dramaturg neměl vstupovat do díla tím způsobem, že by měl rozporovat drobnost, že tady mu chybí já nevím, jingle, (...), (...), ale já stejně po těch schvalujících dramaturzích chci, aby udělali určitou reflexi toho díla.“*¹⁴⁵

Již zmíněný tlak na kvalitu způsobuje frustraci TPS, které za připomínkami dramaturgů vidí snahu o prosazení představ vedení televize a ustupování své tvůrčí vizi. I schvalovací rituál se tak stává v očích tvůrců a TPS nástrojem dohledu a reprezentací moci instituce.

Králová upozorňuje, že i schvalovací rituály odehrávající se ve střížnách, jsou přechodovými rituály.¹⁴⁶ Opět je zde fáze liminality, odloučení autora a střihače od běžného chodu na několik dní ve střížně, a následný proces schvalování, kdy se dílo stává součástí instituce a fáze vývoje a výroby je dokončena, jak symbolicky, tak v rámci procesních úkonů.

5.3. Rohlík a Centra

Specifickou částí areálu ČT je Budova OPC - Objektu producentů center. Této budově však nikdo neřekne jinak, než „*Rohlík*“, pro její tvar. Budova Rohlíku se nachází ve východní části areálu Kavčích hor a byla dokončena až v roce 1996.¹⁴⁷ Svou architekturou působí strojeně a chladně, vysoká budova má naprosto identická patra a moderněji působící kanceláře, než starší hlavní budova, působí chladným a

¹⁴⁴ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018.

¹⁴⁵ Tamtéž.

¹⁴⁶ KRÁLOVÁ, Lucie. *Rozumět televizi*. Praha: 2017. Akademie múzických umění v Praze. Filmová a televizní fakulta. s. 135 -140

¹⁴⁷ Kavčí hory v datech. [online]. [cit. 16. 5. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelivize.cz/vse-o-ct/historie/studia/kavci-hory/kavci-hory-v-datech/>

profesionálním dojmem. Součástí budovy je restaurace v Rohlíku, kde v odpoledních hodinách probíhají formálněji laděná setkání s tvůrci. Do rohlíku se prochází přes hlavní budovu a pak krytou dlouhou lávkou - mostem mezi budovami. Do budovy rohlíku se zástupci TPS nejčastěji vydávají na vyjednávání detailů projektů s manažerem vývoje a manažerem výroby. Celá cesta do budovy rohlíku tam má několik fází. Odloučené pracoviště center dramaturgie a výroby od hlavní budovy ČT, kde sídlí většina TPS, symbolicky posiluje jejich pozici v systému a jejich reálnou moc, jako zástupců vedení. Prostředí nejen, že kontrastuje s architekturou a atmosférou hlavní budovy, navíc podtrhuje mocenské postavení center ve vztahu k TPS. Profesionální prostředí odpovídá administrativním úkonům a byrokratické moci. Právě i tato kontrastní podoba daných prostředí pomáhá charakterizovat TPS a její roli v rámci instituce.

6. Schůzky

Většinu hlavního pracovního času v TPS během mého pobytu vyplňovaly schůzky s tvůrci, producenty a dramaturgy chystaných, vznikajících, případně čerstvě dokončených a dokončovaných pořadů. Schůzky někdy začínaly hned ráno, od příchodu pracovníků do TPS a v případě KP pokračovaly až do pozdních večerních hodin mimo prostor ČT. Dle dat z rozhovorů je běžné mít k projektu i deset až dvanáct schůzek, než jde na programovou radu. Náplně schůzek zahrnovaly neformální zdvořilostní výměny informací, někdy by taková setkání připomínala velmi přátelské hovory o současné situaci či konkrétním problému, avšak na jejich obrysech se objevovaly přesahy k vyvíjeným projektům, případně nápady na nové projekty. Velká část schůzek se odehrává přímo v kanceláři TPS, většinou za účasti KP, výkonné producentky TPS a jejich asistentů, kteří se však do schůzek většinou nezapojují, a řeší další administrativní věci. Interakce s asistenty je většinou na úrovni dohledání dílčích informací, či zařazení data další schůzky. Záleží na interpersonálních vztazích s hosty, jde vidět, že si nejen KP a VP budují s tvůrci vztah, zajímají se o jejich tvorbu, sdílí s nimi neformální informace a názory. Formální úrovně schůzek se liší podle vzájemného vztahu a míry předchozí spolupráce s tvůrci. Schůzky se odehrávají v časovém tlaku a řešeny jsou především klíčové a aktuální problémy a další témata se posouvají na nové termíny.

Schůzky mají trvání od půlhodiny do hodiny čistého času, závisí od tvůrce a fáze vývoje. U již vyvíjených projektů jde o kratší schůzku, u zcela nových námětů je pak schůzka delší, již během jejího trvání probíhají drobné rešerše podobných témat a vhodných formátů.

V následujících podkapitolách představuji čtyři kategorie schůzek, jichž jsem byl během svého výzkumu svědkem, první jsou schůzky k novým pořadům a zcela novým námětům. Další je série schůzek k jednomu konkrétnímu cyklu, vyhrazená většinou na jeden den, kdy postupně přichází tvůrci, kteří mají být autory jednotlivých dílů daného cyklu. Dalším typem schůzek je jedno z mnoha setkání k vývoji pořadu v odlišných fázích po rešerších autora či s producenty projektů. Specifický typ schůzky s ritualizovanou formou a formalizovanými postupy představují schvalovací projekce ve střižnách, v projekčních místnostech a v TPS. Poslední kategorii představují schůzky mimo TPS s představiteli centra dramaturgie. V podkapitolách uvádím příkladové studie jednotlivých schůzek, kvůli citlivé povaze

dat se snažím vystihnout povahu této schůzky, bez popisu všech detailů, případně jmen tvůrců.

6.1. Schůzka k námětům

Velkou část schůzek během mého výzkumu tvořily schůzky k námětům na nové pořady. Formální aspekty schůzky odpovídaly vzájemné známosti členů TPS s autorem, či autory. Autory pomyslně třídím na několik skupin, které odpovídají rozdílným povahám komunikace s TPS. První jsou ti, kteří již s tvorbou v produkci TPS mají zkušenosti, může jít o známé i méně známé tvůrce, kteří však pravidelně režirují díly cyklů. Schůzky této povahy byly nejčastější. Povaha interakcí KP i VP s těmito tvůrci byla na přátelské a neformální rovině. Přirozenou součástí je káva, voda a občerstvení pro hosta. Míra neformálnosti jednání se odvíjí od povahy hosta a vzájemné dynamiky vztahů se členy TPS. Často se jednalo o jistou hru, v níž hraje roli humor a nadsázka. I tvůrce, známý pro svůj často participativní a provokativní přístup k dokumentární tvorbě, mohl při schůzce působit formálněji, než producent. Během těchto interakcí však vznikala témata úzce související s připravovanými projekty, tito autoři odcházeli se stanovenými podmínkami a většinou si hned domlouvali s asistentem KP termín další schůzky. Autoři reflektovali svou současnou práci a tvorbu: „*To už je snad lepší točit dokument*“¹⁴⁸ glosuje autor svou zkušenost s produkcí hraného snímku. „*Vyjednávání konceptu nové dokumentární série probíhá jako brainstorm možných témat, na který by šel zamýšlený formát navázat. Producent popisuje možné směřování formátu, hledají s tvůrcem ideální metodu, jak by to sedělo k rozdílným příběhům. Nachází kompromis a dohodnou se na tématech k řešerši. Při odchodu autor zmiňuje odlišný námět lifestyleově laděného pořadu, který se okamžitě KP zalíbí.*“¹⁴⁹

Specifickým příkladem schůzky k námětu, pak byla schůzka se zkušeným tvůrcem, se kterým má TPS kladné vztahy, který zároveň přivedl dobrého známého, s nímž vyvinul námět. Takový tvůrce pak zastával roli gatekeepera, tedy někoho, kdo snadněji umožňuje vstup do instituce externímu tvůrci. Svými zkušenostmi a autoritou tak za nového tvůrce ručil, což vedlo ke snadnějšímu vyjednávání s KP a VP. Udržování vztahů s tvůrci, tak rozšiřuje síť a sociální kontakty TPS. I toto může být příkladem koncepční dramaturgie KP, která je určována volbou tvůrců. TPS tak

¹⁴⁸ Terénní deník – porada s tvůrcem. 13. 2. 2018

¹⁴⁹ Terénní deník – porada s tvůrcem 11. 2. 2018

pracuje s poměrně velkou pestrostí autorů. Pokud mají pouze námět, bez režiséra, probíhá brainstorm o možných vhodných režisérech, kteří jsou k dispozici a kteří by povaze projektu odpovídali – svým přehledem v tématu, povahou, autorským přístupem, tvůrčí zkušeností, nebo věkem.

Další pomyslnou kategorií tvůrců, kteří přichází s náměty, tvoří autoři, kteří s TPS doposud projekty nevyvíjeli, ale s produkcí v ČT, či s jinou televizní produkcí, již mají zkušenosti. Tato schůzka je formální, ale autoři již mají jasnou představu a očekávání, vysvětlují svůj projekt. Mají představu o produkčních aspektech, případně přichází s již natočeným materiálem a společně s kreativním producentem přemýšlí o vhodném formátu a přístupu vývoji projektu. V tomto případě osloví TPS mediálního analytika a na další schůzce se baví o daném formátu a jeho příkladech a možnostech realizace v prostředí ČT.

Autoři, kteří přichází poprvé, pak mohou být ti, kterým byla TPS doporučena, či zcela neznámí tvůrci, kteří svůj námět podali do ČT. Těmto schůzkám většinou předchází řešerše dramaturga a kreativního producenta, kteří si přečtou námět, případně vyhledávají předchozí tvorbu. Pokud se jedná o autora literárního námětu, hledají společně vhodného režiséra, který by se námětu ujal.

6.2. Jeden den schůzek k cyklu

„Schůzky k dohodnutí několika chystaných dílů dlouho běžícího cyklu jsou naplánovány na jeden den, tvůrci se mají vystřídat přibližně po půlhodině. V TPS je krom KP a VP přítomný vedoucí projektu, zkušený televizní matador v důchodovém věku, který ze sebe chrlí podivné historky o televizi a její povaze a rozhodně nedbá na politickou korektnost. Tématu cyklu je zcela oddán a jde vidět, že i navzdory věku má o tématech aktuální přehled a ve své roli vedoucího působí velmi suverénně. S KP si vyměňují vtipy a názory na současné dění v instituci. Další je zkušená a klidná produkční, taktéž starší, než běžní návštěvníci v TPS, v předdůchodovém věku. Ve svých promluvách je věcná, má u sebe listinu, do které vepisuje dohodnutá data s tvůrci, nutné výrobní detaily, předpokládané natáčecí dny. Její obavy, vycházející ze zkušenosti s jednotlivými tvůrci se postupně všechny naplní. Zpožděný příchod je známým autorům v nadsázce vytknut, jede se opravdu na čas. Je zjevné, že témata již mají s autory předjednaná a všichni na ně dělali řešerše. Každý režisér dostává prostor svého autorského přístupu. Zkušený režisér přírodopisných filmů se chystá

natáčet v národním parku se starším hercem. Vystudovaný ekolog v tandemu s mladou režisérkou se chystají vyjet natáčet na louky. Mladá režisérka z FAMU vede spor o své dva náměty, jeden se vedoucímu líbí, ten druhý nechce povolit a upozorňuje ji na její nedostatečnou rešerši k tématu. (...) KP s autory promýšlí details zpracování, spíše jim klade otázky. (...) Formálně vyhraněný mladý tvůrce chce pracovat s archivy a animací, všechny díly mají velmi omezený rozpočet, vyjednávají tedy možnosti. (...) Natáčení maximálně tři dny, na téměř půlhodinový díl, je to opravdu málo, autoři to reflektují a zástupci TPS souhlasí s absurditou současného nastavení, cyklus jede na nejmenší možný rozpočet. V případě dalšího přichozícího tvůrce vedoucí projektu připomene jeho poslední díl, který mu chce vytknout, zatímco KP je diplomatický a konstruktivní, tak vedoucí projektu bez příkras pojmenovává problematiku věci. Autor vysvětluje svou pozici a problémy s natáčením, společně nalézají kompromis. Zatímco vedoucí cyklu a produkční odchází na oběd, do TPS přichází další autor vyjednávat svůj připravovaný projekt celovečerního dokumentu, má unikátní záběry ze zahraničí. Na tuto schůzku s ním navazuje další schůzka k dílům pro cyklus, atmosféra se uvolňuje, vedou se vtipy o aktuálních problémech a probíhá další reflexe témat, přichází další autor. “¹⁵⁰ Můj záznam ukazuje hned několik podstatných témat. Oborový narativ o omezeném rozpočtu na dokumentární cykly, kterým se vysvětluje i tlak na snížení počtu podávaných námětů. „No, v okamžiku, kdy v tom procesu rozhoduje docela dost výrazně, kolik ten projekt na sebe nabere peněz, a jestli mu ta televize ty peníze dá, nebo ne, tak jste již do jisté míry autocenzurní k sobě, že rovnou některé věci člověk obětuje, nebo je platí sám. Nebo se nechá natlačit do příšerných podmínek typu Náš Venkov za tři dny, že jo. Což je prostě opravdu nestydaté, to je výrobní čas, který prostě neumožňuje udělat něco pořádného, a když už máte pořádné téma, oni vám řeknou: „hodinovku vám nedáme a udělejte to v těch šestadvaceti“, tak je to vlastně násilí. Vy musíte to téma nacpat do té krátké doby, nemáte na to ani čas, ani prostor a všichni na vás ječí. Strašné. A že ten film má takovou stopáž, že se s tím nedá nikam a nikde pořádně prezentovat, takže ještě máte pocit té zbytečnosti. To je trochu moc.“¹⁵¹

¹⁵⁰ Terénní deník. 8. 2. 2018

¹⁵¹ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

Tempo schůzek ukazuje dynamickou povahu práce a zároveň široký přehled KP, který se uplatňuje v přístupu k jednotlivým odlišným autorům a rozdílným tématům. VP reaguje na dané podmínky konkrétních tvůrců a hledá způsoby, jak ze současného stavu projektu nejlépe vyjít v produkčních nákladech a administrativním řešení a kdy jsou nejbližší data programových rad, případně pitchů.

Pestrost tvůrců, kteří byli k režii dílů cyklu pozváni a rozdílnost jejich přístupů reflektuje jednak koncepční dramaturgii pořadu, která probíhá s vedoucím projektu a dramaturgy, ale také se v ní zrcadlí koncepční dramaturgie TPS samotné. Přizváni jsou mladí tvůrci z FAMU, zkušení režiséři, nebo kameramani s ambicemi a schopnostmi vlastní tvorby, nebo řemeslně nadaní autoři z jiných oborů. Díly zahrnují formálně vyhraněné dokumentární eseje, investigativní publicistiku i přírodopisná a populárně vzdělávací díla. Z dokumentárních modů dle Nicholse je v námětech a v zamýšlených autorských přístupech zastoupen modus výkladový, poetický, observační, participační i performativní.

6.3. Schůzka k vývoji

Na schůzku k vývoji nepřichází pouze autoři, u několika projektů dorazí pouze producenti či produkční, kteří za projektem stojí bez autora, který natáčí v terénu. V takovém případě řeší i více projektů současně. Sdělují současný stav natáčení, postup práce a možné varianty koprodukce v případě distribučních dokumentů. *„Druhé plus je, když si takzvaně přivezete peníze s sebou. To je něco jako vklad koprodukce, co vlastně ta TV může vstřebat a přesto tomu dominovat, to znamená, že je to pořad, který vzniká ve vlastní výrobě, a přesto ještě do něj vstupují nějaké peníze. To je televize nejoblíbenější způsob výroby.“¹⁵²*

Zástupci TPS naslouchají producentům, zmínky o dalších projektech zvažují, případně rovnou řeší námět a možnosti, na který pitch, či programovou radu by se dal přihlásit. Domlouvají se termíny a u celovečerních, distribučních projektů data dokončení a možnosti uvedení na festivalech. V případě setkání se zkušeným tvůrcem se například řeší externí financování projektu. V těchto fázích se aktivně podílí především VP, který řeší detaily schváleného rozpočtu, plnění a možnosti spolupráce se zahraniční televizí.

¹⁵² Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

„Má jít o první velkou schůzku chystaného distribučního dokumentu, podle scénáře zkušeného mladého dramaturga a scenáristy, jde o adaptaci autobiografické knihy jednoho staršího cestovatele. Již týden dopředu s asistenty vtipkujeme, kdo tomuto pánovi zvedne telefon, je totiž pověstný svou výřečností i po telefonu. Schůzka má proběhnout v „Rohlíku“ společně s režisérem, producentkou, VP, KP, dramaturgem projektu, scenáristou a autorem předlohy pábitelským cestovatelem. Jde tedy o velmi početnou skupinu. (...) Sedíme u velkého stolu. Autor předlohy sedí v čele, působí noblesně a udává tak formální atmosféru schůzky. Režisér je v tandemu se svou produkční, vyjednává především ona, možné externí zdroje z neziskových a státních organizací, které mají s tématem mnoho společného. Kreativní producent přichází ze schůzky později, situace je mu krátce objasněna a porada pokračuje. Scenárista objasňuje kontext. Autor přibližuje dvěma anekdotami své zkušenosti s cestováním. Scenárista představuje svůj koncept. Prioritou schůzky jsou ale možné granty, slova se ujímá produkční. Zástupci TPS vysvětlují, co vše je potřeba pro pitch. Režisér chce znát termíny, kdy by měl vyjasněnou stopáž. Je domluvena další schůzka režiséra, autora předlohy a scenáristy.“¹⁵³ Schůzka vypovídá o komplexitě úkonů a povaze těchto vyjednávání, především KP musí mít povědomí o produkčních aspektech, a zároveň je účastníkem kreativního procesu a neustále reflektuje vzájemnou dynamiku autora, scenáristy, dramaturga a režiséra. Jeho dramaturgie probíhá především na personální rovině, kdy mu náleží definitivní volba, složení tvůrců projektu a musí vycítit, komu dát prostor a jaké tvůrce propojit a jaké naopak k autorovi nedávat. Tuto svou moc ale neuplatňuje autoritativně prostřednictvím zadání ale vyjednáváním a odhadem nuancí emocí, povah a autorských přístupů. Jeho přístup je těžko postižitelný, protože ho nereflektuje navenek, jeho zpřítomnění je až výsledná paleta tvůrců, kteří s TPS spolupracují a šířky témat, která ve svých dílech postihují.

Výkonná producentka se účastní na všech vývojových schůzkách vlastní výroby, tedy té, která nevzniká v koprodukcí s další společností. V případě distribučních projektů je pak postup podobný. *„Je to tak, že v určité fázi toho vývoje, kdy už je jasný obsah, tak se spojíš buď s autorem, nebo s tím producentem a začneme řešit rozpočet, výrobní stránku té věci a zároveň vlastně my nastavujeme parametry toho projektu, to znamená, kolik natáčecích dnů se bude točit, na jakou*

¹⁵³ Teréní deník. 19. 9. 2017

*kameru se to bude točit a na jakých lokacích se to bude točit. Ideálně teda i kdo to bude točit, protože i na tom dost často záleží workflow toho pořadu. Potom řešíme, jakým způsobem se bude řešit postprodukce, kde se bude dělat, jestli do toho vstupují další subjekty, protože se nám teď dost často stává, že producent třeba vyhraje grant na nějakých fórech a podmínkou toho grantu je, že například v Belgii musí udělat obrazovou post-produkci.*¹⁵⁴ Výpověď VP naznačuje současné trendy produkce úspěšných koprodukčních pořadů, které se již ve fázích vývoje účastní mezinárodních industry programů, zaměřených na vývoj a na pitchingových fórech festivalů mohou vyhrát granty.

6.4. Schvalovací projekce

Jak jsem popsal v předchozí kapitole, schvalovací projekce off-line verzí nejčastěji probíhají ve střížnách, kde v předchozích dnech trávil režisér a střihač většinu svého času. Dramaturg projektu je u toho projektu a často vidí i jiné verze, než dostane dílo podobu, která jde ke stříhu. V této podkapitole chci přiblížit procesy několika schvalovacích projekcí, které vyžadovaly odlišné přístupy k autorům a vypovídají o rozdílných situacích, které se během schvalovacích procesů dějí.

6.4.1. Schvalování off-line

„V podvečer jdu přímo s kreativním producentem a dramaturgyní na schvalovací projekci televizního solitéru s historickou tematikou, která se hodí do dramaturgie „osmičkových výročí“. Režisér je o generaci starší, než KP i dramaturgyně, přítomní jsou i střihač filmu a vedoucí produkce. Tvorbu režiséra reprezentují specifické, lyricky pojaté dokumenty s hranými pasážemi, to se však dovídám později.(...) Kreativní producent dává slovo schvalujícímu dramaturgovi, mně jako stážistovi a dramaturgyni. Svou reflexi díla hodně mírním, snažím se být konstruktivní a vyzdvihnout pozitivní věci, mezi sebou a svými estetickými nároky a těmi režiséra cítím nesmírnou generační a názorovou propast, u současné podoby bych měnil a vytknul hodně. Na mé připomínky navazuje KP, začne reflexí rozdílu první třetiny snímku od zbytku, z hlediska tempa vyprávění. Problematické části, kterých jsme si všimli se schvalujícím dramaturgem, také uznává, ale nevidí důvod je nutně měnit. Dramaturgyně projektu vysvětluje předchozí podobu díla a režisér se snaží svou vizi obhájit. Skrze diskuzi se dostáváme asi ke dvěma pasážím, kde

¹⁵⁴ Rozhovor s výkonnou producentkou. 6. 6. 2018

kolektivně doporučujeme stříh. Střížnu opouštím s KP a jdeme zpět do TPS, v konverzaci dávám najevo své překvapení, KP mi vysvětluje autorovu tvorbu. (...) Po příchodu zpátky do TPS za námi dorazí i dramaturgyně projektu. (...) vedeme další přibližně půlhodinovou diskuzi, pojmenováváme určitou plochost díla a dramaturgyně s producentem zvažují návrh změny stříhače. Docházíme k několika zásadním bodům, když se rozhodnou zavolat do střížny režisérovi, aby ještě dorazil do TPS. Chtějí s ním probrat možné změny. Předchozí uvolněnou a upřímnou kritickou diskuzi střídá diplomatické vyjednávání, režisér se snaží být defenzivní a své dílo brání. Dohodnou se na kompromisu a režisér chce ještě projít materiál. (...) Po odchodu režiséra je jasné, že definitivní podoba pro online schvalování příliš odlišná nebude.“¹⁵⁵

Celý proces schvalování fungoval jako dialog s režisérem, nebylo zde patrné uplatňování pozice moci. Naopak se jedná o konsensuální stanovisko všech přítomných vůči projektu a bylo na režisérovi, jak toto stanovisko přijme. Výrazná byla ochota KP přistoupit na autorský přístup režiséra, který se vymyká běžnému pojetí takového dokumentu. Když jsem se ptal dramaturgyně na reflexi tvůrce a vytvářeného díla, vyzdvihla jeho specifický přístup. „(...) Přesto i on je příkladem něčeho, co se vždy vymykalo, nějakému kánonu, vždy si to šlo po své ose, vždy to bylo trochu nesrozumitelné, trošku magické, jako čarodějnické v tom smyslu i toho, že občas čaruje i tam, kde není co čarovat.“¹⁵⁶ Spolupráce s tímto režisérem vypovídá o schopnosti KP otevřít se mnoha směrům tuzemské dokumentární tvorby, kde i skrze sdělované téma vidí podstatu veřejnoprávní služby a podpory pestrosti autorů a odlišnosti přístupů, i kdyby to šlo navzdory konvenčním přístupům a řemeslným standardům.

6.4.2. Schvalování online

Další schvalovací projekcí byla schvalovací projekce online verze, která již prošla postprodukcí i a předchozí off-line schvalovačkou. Šlo o celovečerní distribuční dokumentární snímek, který vznikl v rámci cyklu autorských dokumentů. Schvalovací projekce se odehrávala v takzvaném TV sálu, projekční místnosti se třemi řadami pohodlných kino sedaček. Kromě dramaturgyně projektu, režisérky, kameramana a manažera vývoje, který zastupoval centrum dramaturgie,

¹⁵⁵ Terénní deník. 6. 2. 2018

¹⁵⁶ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

byla přítomna i zástupkyně vedoucího produkce. Jednalo se o film mladší režisérky, gender ani generační rozdíl však vliv na schvalování, nebo povahu jednání neměl. Jedinou připomínkou byla absence takzvaných vizitek, tedy popisných titulků u vystupujících, pro jejich doplnění argumentoval KP lepším pochopením diváka, který bude snímek sledovat s časovým odstupem. Tato schvalovací projekce měla rutinní povahu a opět připomněla rituální podstatu úkonů od příchodu do TV sálu, přes zdravení, neformální výměnu informací, projekci samotnou a vyjádření schvalovacího dramaturga – manažera vývoje či připomínku kreativního producenta.

6.4.3. Dvě schvalování a proces natáčení

Příkladem schvalovacího procesu, který se rutinní povaze vymykal, byl projekt, který vycházel z formátu zpravodajského pořadu kanálu ČT24, který zahrnoval kombinaci předtočených reportáží, práci s archivy, nová média a předtočený pořad s hosty, který měl tímto netradičním formátem pojednat o dějinných událostech. Nejdříve probíhalo schvalování předtočených reportážních vstupů a sestříhaných archivů. Přítomen byl i mediální analytik, který byl zároveň autorem scénáře. Pověřenou schvalovací funkci zastával přímo manažer vývoje, který měl k pořadu několik připomínek k formě a dvěma stříhům, takže nešlo pouze o rutinní schválení, vůči jeho připomínkám se vymezovala dramaturgyně projektu. Naopak mediální analytik a kreativní producent se shodli na podstatné věci dotočit záběr, který by uvedl na pravou míru běžný historický mýtus spojený s demonstrací a jejím místem. Podstatné je u tohoto faktu rozložení mocenských pozic, kdy je manažer vývoje nadřazeným dramaturga, který je partnerem tvůrci a za dílem stojí. Zároveň je na podtextové úrovni vnímán jako zástupce schvalovací moci instituce, vůči které mají autoři a dramaturgové tendenci se vymezovat. Druhá část schvalování tohoto projektu nastala o pět dní později, kdy bylo naplánováno natáčení pořadu ve speciálním studiu s moderátorem a hosty. *„Je kolem šesté večer, dnes byl v TPS maraton schůzek, které právě skončily, jdeme se s KP a VP podívat do režie studia, kde se natáčí hodinový segment s hosty, do kterého promítají již schválené reportážní a archivní pasáže. KP i VP mne seznamují s okolnostmi natáčení, jak měl moderátorův syn úraz, tak je pod tlakem, kteří hosté v pořadu vystupují a jaké aspekty dějinných událostí mají reflektovat. Jde vidět, že o průběhu dnešního natáčení mají přehled a v průběhu schůzek dostávali informace o jeho průběhu. V režii sedí deset lidí, přicházíme s KP a VP na posledních dvacet minut natáčení. Je cítit napjatá*

*atmosféra, režisér, střiháč, režisér obrazu a šéf světel vypadají unaveně. V pokynech moderátorovi do studia jsou struční a k věci, moderátor je po pěti hodinách natáčení nervózní a na pokyny odštěkává a chce už končit. Za produkčním týmem, který sedí za režijním stolem, je prostor a pak zvýšený schod, na kterém jsou židle, kde sedí ostatní, kteří byli přítomni na schvalování reportážních segmentů, plus dva další vedoucí produkce. Dramaturgyně pořadu drží svůj opoznámkovaný scénář a je připravená pro režiséra přeformulovat otázky, které po moderátorovi chtějí, příchod zástupců TPS reflektuje letným úsměvem.*¹⁵⁷

Zde se vyjevuje další strategie vedení TPS, a to udržování vztahů a přehled o právě probíhajících projektech. Vzhledem k předchozí zkušenosti jdou na symbolické rovině podpořit autoritu dramaturgyně projektu, která je u tohoto projektu součástí TPS, což vypovídá o strategii posilovat kolegiální v rámci kontaktů TPS i ve vztahu TPS k jejím produkcím a dalším zaměstnancům.

Schvalovací projekce jsou specifickými rituály, které se odehrávají ve střížnách a projekčních sálech, liší se podle důležitosti projektu. Podstatným rysem je střet schvalovací moci, reprezentované dramaturgem nebo manažerem vývoje, kreativním producentem, dramaturgem projektu a autorem samotným. Díky novým pravidlům, která nutí schvalovací dramaturgy hodnotit nejen povinné náležitosti, ale samotnou kvalitu díla, vzniká mezi zástupci centra a TPS vnitřní napětí, které je eskalací předchozích administrativních úkonů, jež doprovázely celý vznik pořadu a které se při schvalovacím procesu znovu zhmotňují, dalším připomínkovaním detailů vyráběného díla. Formální i symbolická moc TPS je tak ještě omezoována, což nutně vede k frustraci členů.

6.5. Schůzky s manažery, vyjednávání projektů před radami a pitchingy

*„I tohle narůstá. Je to zdůvodňování, najednou je třeba třikrát více schůzek, abyste lidem vysvětlil, co vlastně chcete, a nemá to vliv na to dílo. Chápete, protože to dílo prostě bude pořád stejné. Akorát vy tím ztrácíte ten čas. A zároveň změna není možná, protože vlastně je to nějaká lidská potřeba, když řídíte takovýto kolos, tak vytvářet mechanismy, které vytváří to dohlížení.*¹⁵⁸

¹⁵⁷ Teréní deník. 12. 2. 2018

¹⁵⁸ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

Jak jsem uvedl v předchozích kapitolách, schůzky s režiséry a scenáristy k vývoji pořadů se odehrávají i mimo TPS, v této podkapitole chci přiblížit ty schůzky, které se netýkaly přímo kreativního procesu, avšak tvoří důležitou součást vývoje, protože v nich jde o tlumočení projektů manažerům, jejichž posudky můžou výrazně ovlivnit pozitivní přijetí projektu programovou radou, případně pitchingem. Jako takové se tyto strategie staly běžnou praxí TPS. Systém vytváří další mechanismus kontroly, která funguje jednak přes uzávěrková řízení – pitchingy, dále prostřednictvím schůzek s manažery, na programových radách a nakonec systémem schvalování hotových pořadů.

„Tady tím způsobem, si troufám říct, že je to velmi, velmi hlídaný systém a že jaksi z tohoto pohledu nevznikají duplicity, když to bylo v těch centrech, tak to hrozilo. Ten systém má spoustu svých puvabů, ale je tady jedna velká nevýhoda, že je to velmi centralisticky rozhodované, to znamená, velmi nepříznivé klima pro věci, které vybočují.“¹⁵⁹ Podstatné je, že centralistickou povahu rozhodování reflektuje v rozhovoru i manažer, který s TPS přichází do téměř každodenního kontaktu. Zároveň potvrzuje obavy členů TPS o unifikaci tvorby, která je způsobena problematickým přijetím formálně či žánrově vyhraněných děl. Je otázkou, jestli oborový narativ o negativních aspektech současného systému, neslouží pouze k potvrzení jeho statutu, nebo skutečně může vést k jeho reflexi a proměně.

„Ty schůzky se konají, abychom si tu komunikaci nějak nastavili, což se za poslední rok nějak podařilo a vždy před tou programovou radou my jdeme za Radkem Šofrem a Petrem Morávkem za oběma dvěma manažery (realizace, vývoj - pozn.) a prezentujeme jim ten projekt an sich z hlediska obsahového i výrobního a oni se pak ptají, my jim dáváme jenom zatím třeba informace do ruky, nebo jim posíláme věci mailem a řekneme jim „dobře, tak třeba zítra vám přijdou kompletní přihlášky.“ (...) můžou se také na něco zeptat. Takže před každou tou velkou programovou radou předchází tahle prezentace.“¹⁶⁰

„Procházíme chodbami, pak do patra a nakonec lávkou, která vede přes vozovku do budovy rohlíku. Centrum je o poznání modernější, než hlavní budova televize, architektura devadesátých let však neznamena esteticky příjemné, nebo

¹⁵⁹ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

¹⁶⁰ Rozhovor s výkonnou producentkou. 6. 6. 2018

funkční řešení interiéru, rohlík působí uniformně, paradoxně mi připomíná představu výroby unifikovaných děl, vůči které se TPS vymezuje. V rohlíku jdeme o dvě patra níž, snažím se zapamatovat cestu, kdybych se oddělil od kreativního producenta a výkonné producentky, kteří mne vzali na poradu s manažery vývoje a realizace. (...) Schůzka má velmi formální povahu, sedí se za velkým jednacím stolem v kanceláři manažera realizace, oddělené kanceláře manažerů jsou propojeny sdílenou kanceláří jejich asistentek. Předmětem jednání jsou tři projekty přihlášené na programovou radu, KP je velmi otevřený ohledně komplikované situace, manažeři jdou spíše po procesech a povinných materiálech. KP pojmenovává své omezené možnosti.“¹⁶¹ Při tomto jednání se jasně ukazovalo postavení moci a zástupci TPS explicitně pojmenovávali své limitované postavení. Zároveň se zde objevuje motiv unifikace a povahy těchto schůzek jako symptomů snahy o tlak na skupiny a dohled na směřování jejich tvorby.

„Jestliže ti kreativní producenti mají potřebu nějakým způsobem se mnou ten vývoj komunikovat, tak to směřuje k nějakým schůzkám a spíše tedy mám zkušenost, že ty TPS komunikovat chtějí. Ony by vlastně nemusely. Ta TPS ode mne nepotřebuje, když to řeknu, vlastně nic moc. Já organizuji ty pitchingy se svým aparátem, tak to potřebují předložit, ale na to oni mají právo, to já musím předložit, k tomu já se nijak nevyjadřuji, čili já jen ty věci předložím, jen to organizuji, tam nemají nic. U programových rad, tam jednu věc potřebují nutně, potřebují tam mé stanovisko, protože moje stanovisko je závazné, nebo spíše to mé stanovisko musí závazně existovat k projektům, ne, že je závazné. Programová rada se může rozhodnout zcela v rozporu s mým stanoviskem. Ale zároveň musí závazně moje stanovisko jít do programové rady.“¹⁶² Manažer vývoje v této výpovědi utvrzuje hybridní postavení center, které fungují jako organizátoři pitchingů, přenesená moc dohledu nad TPS, aparát kontroly vývoje projektů a zároveň vyvíjejí vlastní programové projekty jako TPS.

„(...) dneska je ta komunikace, vy jí sám vidíte, třeba s TPS Petra Kubici, že se scházíme na nějakých takových jednáních dvakrát, třikrát týdně určitě. (...), prostě scházíme se tímto způsobem, ale já se samozřejmě tímto způsobem scházím i s ostatními KP, to znamená, že jaksi ta komunikace probíhá takhle. Musím říct, že já

¹⁶¹ Terénní deník. 21. 2. 2018

¹⁶² Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

*to беру spíše i jako určité osobní ohodnocení. Vlastně pro ty KP je nějakým způsobem můj názor důležitý, ale může to být taky tím, že jsem přísný ve stanoviscích, proto u mne potřebují lobbovat. To je druhý moment, ale ani to není pro mne tak špatná vizitka.*¹⁶³ Toto vyjádření vystihuje reflexi mocenské pozice manažera vývoje. Klíčové estetické spory probíhají především na rovině vztahu centrum a TPS – tedy schvalovací moc instituce a tvůrce. Tato citace vypovídá i o proměně a strategii vedení počty námětů omezovat skrze nároky na „kvalitu“ děl. Dle výpovědí i dat z mého pozorování to nutně znamená větší časovou náročnost, častější potřeby schůzek a domlouvání detailů. Schopnost vedení TPS, být v těchto schůzkách ve svém vyjednávání úspěšný, potvrzuje vysoký počet děl ve vývoji a výrobě. V těchto podstatných estetických sporech se jasně vyjevuje diskurz TPS, který pracuje s vlastní definicí veřejné služby, široké škály autorů a otevírání podstatných celospolečenských témat. Tyto představy se definují i na základě vymezení se proti tlaku vedení na úspěšnost pořadu u diváků, měřenou jednak sledovaností a zároveň spokojeností. Jak ale ukazují data programu ČT 2, diváckou spokojenost pořady v TPS vyráběné naplňují, a dokonce se umisťují vysoko v tabulkách divácké spokojenosti.¹⁶⁴

6.6. Schůzka k problematickému vývoji projektu

Poslední schůzce, kterou chci v práci blíže představit, předcházelo několik fází vyjednávání a vypovídá o podstatě vyjednávacích rituálů v procesu vývoje projektu, u kterého je zainteresováno více autorů. Jednalo se o projekt připravované série, který byl vyvíjen několikátým rokem společně se studiem Brno. Problém nastal ve fázi připravených scénářů jednotlivých dílů, s jejichž kvalitou nebyli spokojeni zástupci TPS ani centra dramaturgie. Manažer vývoje pak inicioval schůzku, kde mělo dojít k vyjasnění aktuální fáze vývoje a dalších postupů. *„Schůzka v kanceláři manažera vývoje je naplánovaná na ráno, cílem je společně s dramaturgem centra, manažerem vývoje, KP a interním dramaturgem TPS domluvit společnou strategii vyjednávání se všemi zainteresovanými subjekty, tedy všemi autory a zástupci Brněnského studia. Této schůzce předcházela i porada kreativního producenta a dramaturga projektu, který je interním dramaturgem TPS a na projektu se podílel i*

¹⁶³ Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018

¹⁶⁴ FRIDRICH, Milan. *Zpráva o programu ČT2 za rok 2017*. [online]. 2018. [cit. 26. 6. 2018] Dostupné z: <https://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1227.pdf>? s. 32

jako autor scénáře jednoho dílu. (...) Poradu otevírá kreativní producent představením „DNA projektu“, za projektem stojí dvě skupiny reprezentující odlišný pohled na interpretaci dějinných událostí, o kterých má projekt vypovídat. Jejich odlišné diskursy se pak promítly do podoby scénářů a zamýšlená série působí nekompaktně.¹⁶⁵ Ve fázích vývoje nastal klíčový spor o interpretaci minulosti, který ale nikdy nebyl explicitní a spíše se pohyboval na úrovni připomínek a debat. Prvotním sporem byl spor o dobový kontext a samotný výběr tvůrců. Další spor nastal s fází psaní scénářů, kdy už byl hotový jeden pilotní díl. Vyjednávání ukazuje bod, kdy všichni zástupci ČT, jak TPS, tak centra dramaturgie spolupracují za účelem úspěšně projekt dostat do fáze výroby, a hledají cesty jak věci vykomunikovat s rozdílnými autory, kteří snahy o dramaturgii scénářů sabotovali, nebo ignorovali.

„(...) Cílem schůzky, která je naplánovaná na půl cesty mezi Brnem a Prahou, je jasně autorům naznačit, že současné podoby scénářů nejsou definitivní a je třeba jejich podobu změnit. Vyjždíme ráno z Prahy. V autě se ještě domlouvají detaily a podstatné body. (...) Schůzku jedenácti lidí, mezi nimiž jsou čtyři tvůrci a sedm zástupců instituce, začíná dramaturg projektu. (...) Po prvních reakcích je jasné, že vyjednávání s autory bude obtížné a chápu, proč všemu předcházely schůzky na domluvení strategií vyjednávání. Zástupcům centra i TPS se daří argumentovat věcně a postupně autorům tlumočit současný stav. Na útočný tón nejproblematictějšího autora se daří KP argumentovat asertivně a k věci, takže nakonec i tento autor přijímá jejich informace. (...) KP v jednu chvíli přesně pojmenuje problém jednoho z autorů, který nechtěl explicitně pojmenovat otázku finanční stránky.“ Po celou dobu schůzky působili zástupci ČT jako kompaktní tým, jejichž společným cílem bylo autorům oznámit současný stav.

Z výše uvedených dat definuji závěr, že vyjednávání a interpersonální komunikace je naprosto zásadní složkou práce obou producenta i producentky tvůrčí producentské skupiny. Jejich diplomatické schopnosti a vyjednávací strategie pomáhají prosadit pozici TPS v rámci instituce skrze vztahy s dalšími zaměstanci, vedením, či partnerskými centry. Přes možné napětí, způsobené přemírou administrativy, se jim daří tato jednání zvládat a projekty úspěšně prosazovat.

¹⁶⁵ Terénní deník. 15. 2. 2018

7. Koncepční dramaturgie TPS

„Jo, tak to je o dobrých vztazích, to já se o to snažím.“¹⁶⁶

„Ten obraz TPS pak může být deformovaný, oproti původnímu konceptu, ne všechny vize jsou naplněny. Může převažovat naplnění těch, které jsou konvenčnější, protože nesmíte zapomenout, že ten výběr, tedy nákup těch projektů dělá program, přesněji programová rada, to je filtr který je podstatný.“¹⁶⁷

Široký přehled celospolečenskými tématy, zájem o umění a literaturu. *„Rozhled, vzdělání, sociální kontakty.“¹⁶⁸* Vlastnosti, které KP očekává od svých dramaturgů, odpovídají i jeho vlastnímu postoji a přehledu a tvoří podstatný rys TPS. Kulturní a společenský přehled má i výkonná producentka. Významnou schopností spolupráce s tvůrci je přizpůsobení komunikace jednak povaze vzájemných vztahů, ale také úrovni tématu.

„Ale samozřejmě, když máte kreativní producenty, některé, kteří sami bytostně věří v to, že rozumí divákovi, nebo televizi. Tak se jim asi snadněji s nimi (vedením, pozn.) komunikuje, než někomu, kdo má pořád nějaké nároky a pořád nějaké sklony, od kterých si nemůže pomoci k nějakým uměleckým ambicím, nebo jinakosti nebo různosti stylů, různosti autorských rukopisů. A to je prostě to, co mne baví. Vyrábět furt stejný filmy podle nějakých kuchařek, biblií, tabulek, to se mi nechce. Ale samozřejmě můžou být, tak, jak jsou různí lidi, tak jsou různí kreativní producenti.“¹⁶⁹ Takto svůj přístup reflektuje kreativní producent, je zde znovu patrný motiv implicitního konfliktu mezi televizní představou o díle a představou kreativního producenta. Tyto představy shrnuji v kódu, *„Sloužit dílu“* – tento kód jsem vytvořil na základě výpovědí a poznámek o povaze poslání TPS, jak je nahlížena jejími představiteli. Tento oborový vnitřní narativ skupiny je otevřený porozumění autorskému přístupu a povaze fenoménu, který se snaží v díle režisér či režisérka postihnout. Zároveň toto motto vystihuje procesy, které jsou k jeho prosazení nezbytné, tedy vyjednávání díla v ČT, aby prošlo v takové podobě, která se nemusela přizpůsobit jiným představám o díle. Tento kód se vymezuje vztahem k představám

¹⁶⁶ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

¹⁶⁷ Rozhovor s Petrem Kubicou, 11. 4. 2016. In: KAZÍK, Ondřej. Dramaturgie a vývoj pořadů v systému tvůrčích producentů skupin České televize. Olomouc: 2016. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra divadelních a filmových studií. s. 61-62

¹⁶⁸ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

¹⁶⁹ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

o abstraktním modelu konvenčního díla instituce, která svou centralizací tuto unifikaci vytváří. Data a výpovědi potvrzují, že je tato obava z postupné unifikace oprávněná. I vzhledem k tomuto závěru je pak třeba se pokusit analyzovat díla v širších žánrových kontextech, programových oknech a formátech. Opakem tohoto kódu je pak kód „*sloužit televizi*“, tedy vyrábět konvenční tvorbu a snažit se o jednotnou podobu děl - unifikaci. Této unifikaci může odpovídat i ustálení vkusu a vzorců výběru programových rad.

„Zároveň je tam velký problém, že tam může nastat to rozhodování příliš jedno-vkusové. To znamená, že o tom rozhoduje jedno těleso lidí, kteří neustále si mezi sebou tříbí názory, takže začínají vytvářet svoji jednu bublinu a v okamžiku, kdy vlastně jedinou možností, jak točit pro tu televizi je projít touhle jednou bublinou, znamená, že logicky se musíte trefovat do televize jednoho vkusu a může se to začít projevovat navenek. Prostě, je to věc přirozená. Na začátku, když se tihle manažeři sžívali, proto ta televize byla otevřenější pokusům, protože tam ještě nebyli tak sžití, ještě to neměli tak vyzkoušené. Ještě nevěděli, co to udělá. Prostě třeba třikrát pustili nějaký podobný pokus a třikrát ten pokus nefungoval (divácky), tak oni ho už po čtvrté nepustí. Je to logické, když ti lidi delší dobu spolu pracují. Tím, že se navázali a že je to jediné rozhodovací centrum, tak je to jedno velké negativum tohoto velmi centralistického způsobu, protože dnes pro KP, oni prostě vědí, že prosadit projekt, znamená, že musí projít přes jedno čitelné a definovatelné síto, a musí to tomu vše už přizpůsobovat.“¹⁷⁰

Členové TPS a především KP a dramaturgové fungují jako tlumočníci z jedné řeči do druhé, z řeči autorů a kreativního procesu do řeči instituce a nazpět. Přemíra administrativních úkonů a podmínek vede k frustraci a cynismu – cynismu i v chování směrem k autorům, kterým důvěřují a mají s nimi dobré vztahy. Součástí vyjednávacích strategií je běžně až absurdní humor, často jde přes komfortní zónu – výsledkem je ale efektivní a specifická formulace klíčových bodů projektu.

Prvním podstatným bodem koncepční dramaturgie je samotná volba dramaturgů TPS, v případě skupiny to jsou osobnosti, které mají zkušenosti s vlastní tvorbou dokumentárních filmů a psaním scénářů. Mají rozdílné vzdělání v humanitních oborech a zároveň praktických filmových oborech. Ve

¹⁷⁰ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

společenských názorech se s kreativním producentem setkávají i odlišují, což podporuje diverzitu názorů v pohledu na odlišné fenomény a tedy i v odlišném přístupu ke konkrétním autorům. Úspěšnost TPS při prosazování námětů tkví nejen ve volených vyjednávacích strategiích, ale taky v široké škále volených autorů a témat.

Různorodost autorů, se kterými spolupracuje, reflektuje KP takto. *„To je jasný, ale ne všichni jsou talentovaní, s některými je víc práce, s některými méně. Já jsem nad tím přemýšlel, je to vlastně k vážné úvaze, tím jak se vlastně omezují ty možnosti podání, třeba počtu těch projektů na ten pitching, tak pro mne by vlastně bylo lepší, kdybych si zúžil okruh autorů, kterým věřím a se kterými si víc lidsky rozumím a vlastně oni by tvořili moji stáj, když to řeknu takhle. Ale zároveň to neodpovídá té mé představě televize, jako otevřeného prostoru. Kde je prostě příležitost, prostě neustále k nějakým překvapením.“*¹⁷¹ Tato úvaha kreativního producenta o možné adaptační strategii na proměňující se podmínky tvůrčích skupin odpovídá podobnému jevu, který se předtím objevoval u žánrově specializovaných redakcí, který systému TPS předcházela. Zároveň se zde otevírá producentovo pojetí veřejnoprávní televize.

7.1. Konkrétní dramaturgie a pojetí žánru

Vývoj jako kreativní proces je třeba sledovat na základě reflexe práce samotných autorů, mnou zkoumaný proces vývoje tvoří pouze jednu část, která se bezprostředně týká vedení TPS. Konkrétní dramaturgie vykonávaná osobou kreativního producenta, spočívá především ve tvůrčím dialogu s autorem během prvních fází vyjednávání. Zahrnuje hledání vhodného žánru a formy. KP a dramaturgové vytváří dialog mezi pojetím žánru v průmyslovém prostředí instituce, přístupem konkrétního autora a odborného chápání žánru s ohledem na dějiny oboru a kulturní praxi. V komunikaci s vedením se daří argumentace s odkazem na zahraniční televizní formáty a k dílčím projektům, hledá KP referenční díla. Důležité je připomenout Mittelovo pojetí žánrů, které jsou stejně jako diskurzy dle Foucaulta, konstituovány mocenskými vztahy.¹⁷² V případě uvažování o žánrech v systému TPS je třeba myslet na kontext výroby každého dílčího dokumentu, protože v případě

¹⁷¹ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

¹⁷² MITTEL, Jason. A Cultural Approach to Television Genre Theory. *Cinema Journal* [online]. 2001, 40(3), 3-24 [cit. 2018-07-19]. s. 19

celovečerních snímků se něj nevztahují až tolik televizní kategorie, jako ty vlastní celovečerním dokumentárním snímkům. Naopak u televizních projektů, jako jsou cykly a série, je třeba se k televizním kategoriím vrátit.

Obrázek 5: Programová poptávka vysílacích oken - žánr Dokumentární, publicistická a vzdělávací tvorba

Dokumentární, publicistická a vzdělávací tvorba	
Malý dokumentární cyklus - klasická hudba - ČT art - prime time	Docusoap - ČT1 - prime time
Velký dokument - ČT2 - prime time	Cyklus velkých dokumentů - ČT2 - prime time
Cyklus malých dokumentů - ČT2 - prime time	Docusoap - ČT2 - prime time
Publicistický cyklus - ČT2 - prime time	Velký kulturní dokument - ČT art - prime time
Velký dokumentární cyklus - ČT art - prime time	Malý dokumentární cyklus - ČT art - prime time

Zdroj: Programová poptávka podle vysílacích oken. [online]. [cit. 23. 6. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/programova-poptavka/podle-vysilacich-oken/>

Aktuální programová poptávka přibližuje, jakým způsobem je žánru rozuměno v prostředí ČT. Dokumentární, publicistický a vzdělávací tvorba je brána jako jeden žánr, v zahraničí běžné užívání termínu faktuální televize se v televizním kontextu neužívá, možná i proto, že do faktuální televize bývá běžně řazeno zpravodajství a zábavné pořady, které mají v televizi vlastní žánrovou kategorii. Born uvádí, že když se v BBC rozšířil přístup faktuální zábavy, vedlo to k hybridizaci dokumentárních žánrů. Popularita docusoapů vedla poté k poklesu zájmu o tradiční dokumenty.¹⁷³ Hybridizace dokumentárních žánrů v současné tvorbě ČT je však samostatné téma pro další výzkum. Problematiku porozumění žánrovým přístupům mezi tvůrci a odlišného chápání programové rady reflektuje následující výpověď: „Těžko můžete přijít s nějakou představou uměleckého díla na první dobrou.

¹⁷³ BORN, Georgina. Uncertain Vision: Birt, Dyke and the Reinvention of the BBC. London: Secker and Warburg. 2004. s. 432 - 435

*Nemůžete říct: „Tohle bude o (básníkovi) a bude složené z volných obrazů, asociací, úryvků poezie.“ To fakt neprosadíte. Tak musíte prostě říct, že to bude portrét (tohoto básníka).“*¹⁷⁴ Podstatné je hledání kompromisu mezi tvůrčí vizí a očekáváním televize tak, aby se v tvůrčí vizí muselo co nejméně ustupovat. Presentace a treatmenty pomáhají tyto vize zprostředkovat, svým formátem již ale předem stanovují mantinely pro uvažování o budoucím díle – což potvrzuje téma unifikace podoby. Sloužit dílu znamená více než kreativní proces a tvůrčí dialog. Sloužit dílu znamená hledat možnosti a vyjednávat, navzdory byrokracii a navzdory snahám o unifikaci a představám ideálního diváka. Koncepční dramaturgie TPS vypovídá nejen o autorech, se kterými spolupracuje a kteří v její produkci filmy vyvíjí a vyrábí, ale vypovídá také o schopnosti TPS tyto autory a díla skrze mechanismy televize a své strategie prosadit.

7.2. Tvůrci

Pro lepší porozumění přístupu představím dále několik kategorií tvůrců, které jsem vytvořil na základě dat z výzkumu a analýzy přehledu projektů, které má TPS ve vývoji a výrobě. *„Kubica tím, že pracuje na FAMU, tak odladí hodně věcí od mladých tvůrců, kteří ze školy vyšli, nebo v ní ještě jsou. Tudiž se za ním táhne určitá skupina tvůrců, ale není to už zdaleka jenom to.“*¹⁷⁵

První skupinu tvůrců, tvoří studenti katedry dokumentární tvorby FAMU. Většinou se jedná o studenty magisterského, nebo posledního ročníku bakalářského studia. Když vycházím z již realizovaných projektů, tak je to například režisérka Kristýna Bartošová, která v koprodukcii s TPS natočila celovečerní snímek *Nebezpečný svět Rajka Dolečka* (2015). Nebo Barbora Chalupová, která natočila dokumentární film *Teorie rovnosti* (2017) pro cyklus autorských dokumentů *Český žurnál*. Dužan Duong natočil středometrážní snímek *Bo Hai* (2017). Setkal jsem se však ještě s dalšími čtyřmi současnými studenty FAMU, kteří se podíleli na projektech v různých fázích vývoje.

Absolventi FAMU, kteří tvoří novou nastupující a již úspěšnou generaci, reprezentují autoři Apolena Rychlíková, která režírovala snímek *Hranice práce* (2017), Bohdan Bláhovec, který dokončuje projekt *Satanic Girls: Ženy na cestě*

¹⁷⁴ Rozhovor s kreativním producentem 13. 3. 2018

¹⁷⁵ Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018

(2019) společně s Robinem Kvapilem režíroval dokumentární koncert *Moja duša došla do ritě: Koncert pro Lenku Zogatovou* (2017), Petr Hátle a Viktor Portel se režírovali díly pro sérii *Příběhy 20. století* (2017). Jan Bušta v současnosti vyvíjí nový projekt a natočil úspěšné dokudrama *Televise bude!* (2014). Jaroslav Kratochvíl natočil například snímek *Sen o Karolu Sidonovi* (2018).

Další skupinu tvůrců tvoří již úspěšní a zkušenější autoři, kteří s TPS spolupracovali, jejich filmy měly úspěchy na tuzemských i zahraničních festivalech, mnozí jsou spojení i s katedrou dokumentární tvorby FAMU, ať už jako její bývalí absolventi, nebo pedagogové. Autoři jako Radim Špaček, který režíroval snímek *Ukrajino, nezlob se* (2015) a několik dílů *Příběhů 20. století* (2017). Dagmar Smržová, jejíž snímek *Miluj mě, jestli to dokážeš* (2016), vyhrál cenu diváků na Mezinárodním festivalu dokumentárních filmů Jihlava. Režisérka Bára Kopecká dělala na docusoap *Doktoři* (2017) a s Jakubem Režným spolupracovala na dvojdílném dokumentu o historii hornictví *Černé zlato* (2018). Dalším režisérem je Martin Řezníček, který režíroval díly pro sérii *Arzenál* (2013), nebo *Jednou nohou v absolutnu* (2015). Vít Klusák a Filip Remunda společně vytvořili cyklus *Český žurnál* a právě každý s TPS vyvíjí další projekty.

Mezi starší generaci autorů, kteří ve spolupráci s TPS natočili své projekty, se řadí Bernard Šafařík *Národní galerie v Praze* (2017), nebo Josef Císařovský, který dokončuje *Poslední slovo Charlotty Garrigue Masarykové* (2018).

Závěr

Rád bych se nejdříve vrátil k citátu textu písně *Television man* kapely Talking Heads, který jsem zvolil jako symbolické motto v samotném úvodu. Při svém výzkumu jsem se snažil neustále dívat okolo sebe, nové prostředí a přemíra dojmů mne nutila zpochybňovat povahu mnou vnímané reality. Jako výzkumník a stážista jsem byl zároveň uvnitř a vně instituce, snažil se reflektovat svou vlastní zkušenost a interpretovat chování a zkušenost lidí v mém okolí. Vše bylo skutečné v jednotlivých realitách aktérů a v kontextu celé instituce. Líbilo se mi, čeho jsem byl svědkem?

Úvodní text písně vystihuje i postavení zkoumané TPS. Její vzorce chování a způsoby adaptace na měnící se podmínky je nutily k reflexi svých činností. Jako prostředníci mezi autory a institucí jsou jak součástí vnitřní struktury, ovšem svou omezenou mocí jsou z ní symbolicky vylučováni a mají potřebu se vůči ní vymezovat. Charakteristické jsou představy o abstraktní televizi, která symbolizuje moc, která skrze mechanismy podporuje konvenční přístup k tvorbě.

„Sloužíme dílu, ono se to vždy nějak uplatní, my nesloužíme představě unifikovaného diváka, ani jejich představě o televizi.“¹⁷⁶

V práci jsem si stanovil výzkumnou otázku: Jaké jsou charakteristiky konkrétní TPS společenské publicistiky a dokumentaristiky v současném systému České televize? Na otázku jsem nacházel odpovědi přes interpretace postojů a vizí jednotlivých členů z dat získaných prostřednictvím zúčastněného pozorování a polostrukturovaných rozhovorů a práce s veřejnými i neveřejnými prameny.

Pro charakterizaci TPS jsem nejdříve představil současnou organizační strukturu České televize, jíž je TPS součástí, a jež jí nastavuje podmínky fungování. TPS charakterizuje její vztah k současnému systému v rámci nastavení úkolů a vymezení moci. Podstatný je v této části například ambivalentně definovaný vztah k centrům dramaturgie, která se po předchozím systému stala součástí divize vývoje pořadů a programových formátů, jehož je TPS součástí. Centra působí jako instituce dohledu i partnerství pro TPS. Jednak jim poskytují zpětnou vazbu činnosti, ale skrze uplatňování nových administrativních mechanismů a větších nároků na díla, mají přispět ke snížení počtu přihlašovaných námětů. Tyto kroky vedou k tlaku na TPS a

¹⁷⁶ Terénní deník – poznámky z rozhovorů v TPS 6. 2. 2018

možné frustraci jejich členů. Avšak v rámci adaptačních strategií na nové podmínky se TPS daří přizpůsobit, jednak díky pravidelným schůzkám, nebo novému personálnímu složení a přijetí nového dramaturga.

Z hlediska mocenského postavení je TPS limitována v rozhodování o vyvíjených pořadech systémem programových rad a uzávěrkových řízení. Adaptační strategie TPS se uplatňují ve strategiích vyjednávání, které mají za cíl pořady prosadit. Kritická reflexe systému se vyjevuje v ironii a nadsázce představitelů, která pomáhá zvládat frustraci z negativních aspektů fungování systému.

Portfolio vyrobených a schválených pořadů je jednak výsledkem koncepční dramaturgie, ale zároveň kompromisem mezi poptávkou programu a vkusem ČT, který ztělesňuje instituce programové rady. Koncepční dramaturgie se vyjevuje v aktivní spolupráci s režiséry a režisérkami napříč současnou, nejen dokumentární, filmovou produkcí a jak dokazují ve výčtu autorů, zastoupeni jsou tvůrci z různých generací a směrů dokumentární tvorby. Pokud si ve výzkumné otázce kladu otázku po charakteristikách TPS, pak její volba autorů, formy komunikace a portfolio vyrobených a vyvíjených pořadů tvoří její podstatnou část.

TPS charakterizuje jednak způsob, jakým se svými strategiemi na současný systém adaptuje a jak díky osobnostnímu nastavení, vzdělání, přehledu a tedy sociálnímu a kulturnímu kapitálu jeho představitelů schopná díla prosazovat. Práce přibližuje rozdílné produkční praxe a rituály a jejich podobu a proměnu, chování aktérů v těchto procesech a zároveň jejich bezprostřední reflexi vlastní zkušenost s nimi. V práci představuji i prostředí televize a to, jak se v něm zjevují aspekty chodu TPS a v čem ovlivňuje povahu každodenní práce, rituálů a návyků jejích členů.

Etnografie se v tomto ohledu jeví jako přínosná metoda výzkumu, protože mi umožnila nahlédnout a odhalit fungování a všednost zkoumané skupiny, postoje jednotlivých členů a vyjevila mi tak diskursy a konflikty spjaté s prací v instituci samotné. Nicméně některá data jsou kvůli citlivé povaze výpovědí těžko přenositelná a reprodukovatelná, jakkoli by jejich přínos mohl být pro výzkum významný. Zde se dostávám k limitům výzkumu, jež tvořila především otázka etiky užití rozdílných dat a omezených možností jejich analýzy. V případě využití nasbíraných dat k dalšímu výzkumu by bylo nezbytné zajistit jejich kvalitu větším vzorkem respondentů a oslovit ke spolupráci zástupce vedení, externí tvůrce a zástupce dalších TPS, časová

náročnost by však vyžadovala prostor větší, než je v diplomové práci vymezen. Se získanými daty bych však chtěl pracovat i dále a navázat tak na zkoumání instituce a jejího vlivu na tuzemskou dokumentární a televizní tvorbu i v budoucím výzkumu.

Během výzkumu jsem se snažil lépe porozumět žánru dokumentárního filmu a jeho diskursivnímu chápání v prostředí ČT. Toto se jeví jako komplikované z několika důvodů. V televizi je na obecné rovině brán jako jeden žánr dokument, vzdělávací pořady a publicistika. Je tedy nutné zvolit interdisciplinární přístup, který zohledňuje televizní žánry a formáty, a zároveň je schopný reflexe tvorby celovečerních dokumentů, které sice vznikají v koprodukcii televize, ale i v interním jazyce jsou myšleny jako distribuční, tedy ze základní definice paradoxně netelevizní. Jak připomíná John Ellis, není divu, že se dokumentární film neustále znovu a znovu vynalézá a redefinuje, jednak na úrovni využívaných technologií a v jeho formách, tedy způsobu, jak se na věci dívat pokaždé jinak a jak se dostat „co nejbliže k realitě“.¹⁷⁷ V tomto ohledu je nutné reflektovat návyky a postoje diváků, diskursy spjaté s povahou instituce a přístupem jejího vedení a programového oddělení k těmto žánrům a nakonec záměry autorů a aktérů, jako jsou členové TPS.

V období mého výzkumu TPS čelila proměně podmínek tvorby a vývoje. Proměna současného systému, vnímaná z pozice TPS, spočívá ve snaze o zefektivnění stávajících procesů a rituálů. Samotní zaměstnanci vnímají tyto změny procesů jako utužení struktur, vedoucí ke konvenční tvorbě a unifikaci vytvářených děl. Taková tvrzení nepotvrzují výpovědi pouze členů TPS, ale i externích pracovníků z Centra dramaturgie. Režisér, či scenárista je v takovém systému aktérem s velmi omezenou mocí, jehož dílo je prosazováno primárně snahami členů tvůrčí producentské skupiny, kteří si také uvědomují limity vlastní moci a volí strategie chování, které jim současný systém umožňuje. Většinu pracovního času tedy vyplňují administrativní úkony a vyjednávací procesy, ty však povahu vytvářeného díla nemění, jejich cílem je naopak omezit zásahy instituce do povahy díla. Motto a kód „*sloužíme dílu*“ tedy vypovídá o nutnosti odevzdat se projektům za účelem schopnosti prosadit jejich původní autorskou vizi. Pro možnou větší

¹⁷⁷ ELLIS, John. *Documentary and Truth on Television: The Crisis of 1999*. In: ROSENTHAL, Alan a CORNER, John (eds.). *New challenges for documentary*. 2. ed. Manchester: Manchester University Press, 2005. s. 342

generalizaci těchto závěrů je však nutné ověřit data dalším výzkumem, skrze reflexi jiných producentských skupin, vedení a externích tvůrců.

Osobnostní složení

Charakteristiku TPS nevytváří pouze personální složení TPS, ale celý etalon tvůrců, se kterými spolupracuje. Jejich pestrost ukazuje značnou šíři přehledu a kontaktů kreativního producenta a výkonné producentky. Vnitřní dynamika vztahů je posilována sdílenými narativy o povaze instituce a další práce je motivována úspěchy na rovině počtu prosazených projektů i kvalitě oceňovaných děl na festivalech a každoročních předávání cen.

Kreativita versus administrativní unifikace

V datech se objevují dvě důležitá témata, která vystihují nejpodstatnější konflikt, který determinuje pracovní vztahy i podoby projektů. Tím jsou postoje, které jsem pojmenoval kódy „*sloužit dílu*“ a „*sloužit televizi*“. Pokud bychom procesy opravdu redukovali na základní binární opozice narativu o ČT, pak máme představu o tvůrcích a kreativcích, kteří vytváří díla a filmy a zástupce instituce a vedení, kteří díla vidí jako projekty, které mají mít úspěch u diváků. Tento binární kontrast by se dal shrnout jako střet kreativity a řemeslné unifikace, dobře ho pak zrcadlí a dokresluje i samotné kontrastní prostředí instituce. Zatímco prostor tvůrčí producentské skupiny je osobitý, barevný a má svou historii, kontrastní k němu je chladný a v devadesátých letech postavený „rohlík“, který představuje byrokratickou strukturu, která nastavuje podmínky. Výsledné dílo je kompromisem mezi exaktními požadavky a představami a tvůrčími vizemi vzniklými kreativními procesy. Pokud bychom měli díla analyzovat blíže, je třeba tyto dílčí představy zohledňovat. Je třeba se dívat na to, jak je dílo formováno povinnými byrokratickými požadavky a jak se do jeho podoby otiskuje formát programového okna a nakolik se mu vymyká a působí jako osobité a specifické. TPS pak představuje střet těchto dvou směrů a pokus o jejich kompromis, pro úspěšné fungování je třeba na byrokratickou hru adaptačně přistoupit, avšak do té míry, aby se dále „*sloužilo dílu*“ a díla vznikala.

Objem projektů

Přemíra projektů znamená zvýšený počet administrativních úkonů a potřebných listin a další zvyšování této byrokracie je pro mocenské struktury ČT

nástroj, jak TPS nutit k detailnějšímu promyšlení jednotlivých projektů, vedoucí k redukci jejich počtu.

Zkoumaná TPS je co do objemu vyrobených a vyvíjených pořadů jednou z neaktivnějších v rámci instituce, portfolio tvorby tvoří nejen oceňované a divácky úspěšné publicistické a dokumentární pořady, ale i dětská tvorba nebo záznamy koncertů. Tato skutečnost je umožněna díky zmiňovanému vzdělání, přehledu a kontaktům kreativního producenta a jeho týmu a schopností tyto projekty prosazovat. Jejich úspěšnost vypovídá o kombinaci koncepční dramaturgie autorů a jejich projektů v kombinaci s vyjednávacími strategiemi, které producenti TPS volí v procesu prosazování námětů jejich pořadů. S tvůrci se snaží udržovat kladné a přátelské vztahy, které někdy kompenzují časovou vyčerpávanost TPS a omezený čas na jednotlivé schůzky.

Otázkou pak je, jak se takto nastavený systém bude proměňovat dále, například tlakem na ČT. Jaká bude role tvůrčích producentských center v rámci systému a jak se veřejnoprávní televize bude adaptovat na stoupající popularitu a roli nelineární televize a nových médií.

„Myslím, že k tomu nemusí dojít, pokud nebude tlak na větší kontrolu obsahu, který ta TV může mít po vzoru Polska, tak si nemyslím, že bude důvod přistupovat k těm TPS nějak jako, že by byl na ně vyvíjen tlak. Jedině půjdeme-li polskou cestou, tam jsou ty skupiny velkým rizikem pro takový systém, protože ty skupiny se začnou chovat protisystémově. Logicky, ta televize je nějaký systém, jestliže ten systém má najednou být krotší, má naplňovat nějakou vůdčí ideu atd. A ty TPS, které jsou samy v sobě takové rozevláté, tak ony budou v tom systému fungovat antisystémově, takže dříve nebo později ta televize dojde k tomu, že je nepotřebuje. Pakliže zůstane ta míra demokracie, kterou máme dnes, tak si myslím, že ty tvůrčí skupiny zůstanou.“¹⁷⁸

„Já poměřuju českou televizi tím, jak mi dovoluje pracovat. Co mi umožňuje. A co mi neumožňuje.(...)Prostě proto, že mne zajímají ty každodenní svobody. A jejich samozřejmost.“¹⁷⁹

¹⁷⁸ Rozhovor s manažerem vývoje 1. 3. 2018

¹⁷⁹ Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018

Epilog - Česká televize jako labyrint

Pokud bychom vývoji a výrobě díla rozuměli alegoricky, pak Česká televize představuje labyrint, jimž musí hrdina, jak označíme tvůrce, projít a na jehož konci odchází s hotovým dílem, které se zároveň stává součástí samotného labyrintu. Toto přirovnání nevybírám náhodou. Celý areál budov České televize rostl od šedesátých až do devadesátých let, každá dekáda se do podoby interiéru i exteriéru značně otiskla.¹⁸⁰ Svými rozměry pak nekonečné chodby, táhnoucí se napříč společenskými salónky, studii, střižnami, kanceláři, jídelnami a bufety, nejen pro externího návštěvníka představují skutečný labyrint.

Recepce hlavní budovy ČT má tvar elipsy, a z obou stran má kovové turnikety a brány, které otevírá pouze zaměstnanecká karta, případně vrátný. Turnikety s recepcí oddělují instituci od světa venku. Vstup do labyrintu ČT je tedy podmíněn buď vlastnictvím zaměstnanecké karty, ať už externí či interní, nebo uvedením jména na seznamu účinkujících, nebo zvláštních hostů. Pokud do ČT přichází externí tvůrce či host, musí být na vrátnici vyzvednut příslušným zaměstnancem. Tento zaměstnanec je tak prvním průvodcem externího hosta labyrintem chodeb.

Zkoumaná TPS a její zaměstnanci pak představují zásadní průvodce labyrintem vnitřního systému, který reguluje a podmiňuje pracovní procesy a výrobní rituály. Asistenti v TPS provází tvůrce bludištěm fyzicky, cestou do TPS. Kreativní producent a jeho TPS neslouží pak jen jako průvodce bludištěm systému, ale jako symbolický rádce, protože společně s hrdinou musí nakonec čelit programové radě složené z nejvyššího managementu, tato programová rada má symbolické definitivní slovo o budoucí existenci či neexistenci pořadu a o hrdinově přítomnosti v labyrintu. Po úspěšném schválení projektu programovou radou nastává cesta za jeho dokončením. Dramaturg pak slouží jako nejbližší partner autora, jeho zbrojnoš a rádce. Nabízí se otázka o správnosti takto nastaveného systému, jsou všechny zkoušky a překážky, kterými autor musí projít, nezbytné? Jsou moudří stařešinové zkoušející hrdinu kompetentními zkoušejícími a nechávají projít ty správné hrdiny? Může bludištěm projít někdo, kdo si dobře nastuduje mapu a zná strážné u

¹⁸⁰ Kavčí hory v datech. [online] [cit. 16. 5. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/historie/studia/kavci-hory/kavci-hory-v-datech/>

podstatných bran? A co TPS jako součást bludiště, jak uzpůsobují povahu bludiště svou volbou hrdinů, kterým v cestě pomůžou?

ČT je pro výzkumníka polootevřeným labyrintem, stejně tak vybízející k otázkám, jako nabízející odpovědi. Odborný výzkum může přinášet nezbytné body k diskuzi, odhalovat temná zákoutí labyrintu a zastříhávat živý plot jeho stěn. V jeho zdech nás nečekají pouze diskurzy strážců a překážky, ale povaha vytvářených děl samotných a dílčí diskurzy otiskující se do děl budoucích. Vstupujme tedy do labyrintu častěji, nabízí se spousta otázek. Jak toto prostředí a spolupráci s TPS reflektují tvůrci? Jak se proměňuje žánr konkrétních vyvíjených dokumentárních filmů v prostředí instituce? A jakou roli v prostředí bludiště hrají představy o divácích? I vzhledem k vzrůstajícímu zájmu v akademickém prostředí o televizní studia a výzkumy mediálních průmyslů, vidím podstatné naše zájmy směřovat právě k veřejnoprávní České televizi a stejně jako TPS se v labyrintu naučme orientovat.

Seznam použitých pramenů a literatury

Prameny

1. Rozhovor s dramaturgem/dramaturgyní. 12. 2. 2018 rozhovor vedl Ondřej Kazík přepis v archivu autora
2. Rozhovor s kreativním producentem. 11. 4. 2016 telefonický rozhovor vedl Ondřej Kazík přepis v archivu autora, rozhovor vznikl v rámci výzkumu pro bakalářskou práci
3. Rozhovor s kreativním producentem. 13. 3. 2018 rozhovor vedl Ondřej Kazík přepis v archivu autora
4. Rozhovor s manažerem vývoje. 1. 3. 2018 rozhovor vedl Ondřej Kazík přepis v archivu autora
5. Rozhovor s výkonnou producentkou. 6. 6. 2018 rozhovor vedl Ondřej Kazík přepis v archivu autora
6. Detail centra. [online]. [cit. 20. 6. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/centra-dramaturgie/detail-centra/?cdID=29>
7. Detail skupiny. TPS společenské publicistiky a dokumentaristiky. [online]. 2018. [cit. 30. 6. 2018] Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/tps/detail/?tpsID=16>
8. FRIDRICH, Milan. *Zpráva o programu ČT2 za rok 2017*. [online]. 2018. [cit. 26. 6. 2018] Dostupné z: <https://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1227.pdf?>
9. Kavčí hory v datech. [online]. [cit. 16. 5. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/historie/studia/kavci-hory/kavci-hory-v-datech/>
10. KUBICA, Petr. *Koncepce Tvůrčí producentské skupiny společenské publicistiky a dokumentaristiky*. [online]. 2012 [cit. 1. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/lide/tvurci-producentske-skupiny/projekt-kubica.pdf>

11. KUBICA, Petr. *Životopis*. [online]. [cit. 6. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/lide/tvurci-producentske-skupiny/cv-kubica.pdf>
12. Kodex České televize: zásady naplňování veřejné služby v oblasti televizního vysílání. [online]. 2003. Praha: Česká televize [cit. 10. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/kodex-ct/pdf/kodex-ct.pdf>
13. MAXA, Jan. *Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí roku 2017 pro Radu České televize*. [online]. 2018 [cit. 22. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1197.pdf?v=1>
14. MAXA, Jan. *Informace o činnosti divize Vývoje pořadů a programových formátů za 2. pololetí 2016 a 1. pololetí 2017 pro Radu České televize*. . [online] [cit. 10. 6. 2018] Dostupné z: <http://img.ceskatelevize.cz/boss/document/1118.pdf?v=1>
15. MAXA, Jan. *Informace o činnosti úseku vývoje pořadů a programových formátů pro Radu České televize*. [online]. 26. 9. 2012. [cit. 6. 5. 2018]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/4779683-Informace-o-cinnosti-useku-vyvoje-poradu-a-programovych-formatu-pro-radu-ceske-televize-predklada-jan-maxa-reditel-useku-dne-26-9.html>
16. Organizační řád ČT. Praha: Česká televize, 2018.
17. Programová poptávka podle vysílacích oken. [online]. [cit. 23. 6. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/programova-poptavka/podle-vysilacich-oken/>
18. Programová rada. [online]. [cit. 16. 5. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/podavani-nametu-a-projektu/programova-rada/>
19. Tisková zpráva ČT. *Česká televize dnes oznámila jména čtrnácti Kreativních producentů*. [online]. 14. 3. 2012. [cit. 22. 1. 2016] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/press/tiskove-zpravy/?id=6296%20>
20. Tvůrčí producentské skupiny. [online]. [cit. 22. 5. 2018] Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/lide/vyvoj-poradu-a-programovych-formatu/tvurci-producentske-skupiny/>

21. Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2017. [online]. Praha: Česká televize, 2018. [cit. 18. 5. 2018]. Dostupné z: http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/rada-ct/vyrocní_zpravy/zprava2017.pdf
22. Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2015. [online]. Praha: Česká televize, 2016. [cit. 10. 6. 2018]. Dostupné z: http://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/rada-ct/vyrocní_zpravy/zprava2015.pdf

Literatura

23. AUSTIN, Thomas a DE JONG, Wilma (eds.). *Rethinking documentary: New Perspectives, New Practices*. 1. ed. Maidenhead: Open University Press/McGraw Hill Education, 2008. ISBN 9780335221912.
24. BORN, Georgina. Inside television: television studies and the sociology of culture. *Screen* [online]. 2000, 41(4), 404-424 [cit. 1. 6. 2018]. ISSN 00369543.
25. BORN, Georgina. *Uncertain vision: Birt, Dyke and the reinvention of the BBC*. London: Secker & Warburg, 2004. ISBN 0436205629.
26. BORN, G. The social and the aesthetic: For a post-bourdieuan theory of cultural production. *Cultural Sociology* [online]. 2010, 4(2), 171 - 208 [cit. 1.6. 2018]. DOI: 10.1177/1749975510368471. ISSN 17499755.
27. CALDWELL, John Thornton. *Production culture: industrial reflexivity and critical practice in film and television*. Durham, N.C.: Duke University Press, 2008. ISBN 978-0-8223-4092-8.
28. COULDRY, Nick. *Media rituals: a critical approach*. New York: Routledge, 2003. ISBN 978-0415270151.
29. DE JONG, Wilma. *Developing and Producing a Feature Documentary: The case of Deep Water*. In: AUSTIN, Thomas, DE JONG, Wilma (eds.). *Rethinking documentary: New Perspectives, New Practices*. 1. Maidenhead, Berkshire, England: Open University Press/McGraw Hill Education, 2008. ISBN 9780335221912.

30. ELLIS, John. *Documentary and Truth on Television: The Crisis of 1999*. In: ROSENTHAL, Alan a CORNER, John (eds.). *New challenges for documentary*. 2. ed. Manchester: Manchester University Press, 2005.
31. GEERTZ, Clifford. *Interpretace kultur: vybrané eseje*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. ISBN 80-85850-89-3.
32. GRAEBER, David. *Utopie pravidel: o technologii, stupiditě a skryté přitažlivosti byrokracie*. Praha: Prostor, 2017. ISBN 978-80-7260-352-7.
33. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
34. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
35. HILL, Annette. *Restyling factual TV: audiences and news, documentary and reality genres*. New York: Routledge, 2007. ISBN 978-0-415-37955-7.
36. KAZÍK, Ondřej. *Dramaturgie a vývoj pořadů v systému tvůrčích producentů skupin České televize*. Olomouc: 2016. Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta. Katedra divadelních a filmových studií
37. KRÁLOVÁ, Lucie. *Odpor a jistota (Kritické poznámky k televiznímu provozu v oblasti dokumentu)*. *Film a doba*. Roč. 60, č. 4 (2014), s. 176-185
38. KRÁLOVÁ, Lucie. *Rozumět televizi*. Praha: 2017. Akademie múzických umění v Praze. Filmová a televizní fakulta.
39. KOTIŠOVÁ, Johana. *Freezing: An Ethnography of Crisis Reporters*. Brno/Liège: 2017. Masarykova univerzita/ University of Liège. Fakulta sociálních studií/Faculty of Social Sciences.
40. MATHIEU, Chris. *The „Cultural“ of Production and Career*. s. 46 In.: SZCZEPANIK, Petr a VONDERAU, Patrick, (eds.). *Behind the screen: Inside European Production Cultures*. New York: Palgrave Macmillan, 2013.
41. PJAJČÍKOVÁ, Eva. *Kostlivec z cukrátek. Seriál První republika mezi různými koncepcemi kvality*. Brno: 2014. Masarykova univerzita. Filozofická fakulta. Ústav filmu a audiovizuální kultury.

42. ROSENTHAL, Alan a CORNER, John (eds.). *New challenges for documentary*. 2. ed. Manchester: Manchester University Press, 2005. ISBN 9780719068997.
43. SZCZEPANIK, Petr, VONDERAU, Patrick (eds.). *Behind the screen: Inside European production cultures*. New York: Palgrave Macmillan, 2013. 265 s. ISBN 978-1-137-28217-0.
44. KRUMPÁR, Pavel. Česká Televize jako filmový producent v letech 1992-2002 (1. část). *Illuminace*, 2010. . 22(4), 21-69, ISSN: 0862397X.
45. MAYER, Vicki, Miranda J., BANKS, a CALDWELL, John Thornton. (eds.) *Production Studies: Cultural Studies of Media Industries*. New York: Routledge, 2009. ISBN 978-0415997966.
46. NICHOLS, Bill: Úvod do dokumentárního filmu, 1. vyd., Praha: AMU, 2010, s. 168, ISBN 978-80-7331-181-0.
47. WILLIAMS, Raymond. a Ederyn, WILLIAMS. *Television: technology and cultural form*. New York: Routledge, 2003. ISBN 0-415-31456-9.
48. ZOELLNER, Anna. *Creativity and Commerce in Independent Television Production: Developing Documentaries in the UK and Germany* [online]. University of Leeds, 2010. [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://etheses.whiterose.ac.uk/11300/> +
49. ZOELLNER, Anna. Professional Ideology and Program Conventions: Documentary Development in Independent British Television Production. *Mass Communication and Society* [online]. 2009, 12(4), 503-536. DOI: 10.1080/15205430903237840. ISSN 1520-5436. [cit. 21. 6. 2018]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15205430903237840>

Internetové zdroje

50. BRYCHTA, Jan. Další kandidátský projekt: S jakými nápady zvítězil Petr Dvořák? In: *Lupa.cz* [online]. 2017 [cit. 1. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/dalsi-kandidatsky-projekt-s-jakymi-napady-zvitezil-petr-dvorak/>

51. BYSTRÝ, Tomáš. Zeman chce o zestátnění ČT jednat s Babišem, opozice to přirovnává k roku 1948 In: *iRozhlas.cz* [online]. 2016 [cit. 11. 6. 2018]. Dostupné z: <http://irozhl.as/2Sz>
52. JAKUB, Petr. Podávání námětů a projektů České televizi a programová poptávka od roku 2019. In: *Lupa.cz*. [online]. 2017. [cit. 23. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/podavani-namet-u-a-projektu-ceske-televizi-a-programova-poptavka-od-roku-2019/>
53. POTŮČEK, Jan. Česká televize snižuje počet tvůrčích skupin na 17, čtyři po roce fungování zrušila. In: *Digizone.cz*. [online]. 6. 3. 2013 [cit. 2. 4. 2016] Dostupné z: <http://www.digizone.cz/clanky/ceska-televize-snizuje-pocet-tvurcich-skupin-na-17-ctyri-po-roce-fungovani-zrusila/>
54. Redakce. Noví vedoucí tvůrčích producentských skupin ČT. In: *Marketing&Media* [online]. 12. 7. 2012 [cit. 5. 4. 2016] Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-56516890-novi-vedouci-tvurcich-producentskych-skupin-ct>

Seznam zkratk

BBC – British Broadcasting Corporation

CEN - Centrální evidence námětů v České televizi

ČST – Československa televize

ČT - Česka televize

FAMU – Filmová a televizní fakulta

KP – Kreativní producent/producentka

TPS – Tvůrčí producentská skupina

TS – Tvůrčí skupina

VP – Výkonná producentka/producent

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma organizační struktury	29
Obrázek 2: TPS a jejich žánrové zaměření	32
Obrázek 3: Uzávěrková řízení 2017.....	42
Obrázek 4: Nově evidované náměty podle žánrů mezi lety 2013 - 2017	55
Obrázek 5: Programová poptávka vysílacích oken - žánr Dokumentární, publicistická a vzdělávací tvorba.....	79

NÁZEV:

Tvůrčí producentská skupina a proces vzniku dokumentárních filmů a pořadů v České televizi

AUTOR:

Bc. Ondřej Kazík

KATEDRA:

Katedra divadelních a filmových studií

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. et Mgr. Jana Jedličková, Ph.D.

ABSTRAKT:

Práce představuje etnografii produkčního prostředí konkrétní tvůrčí producentské skupiny v České televizi zaměřené na dokumentární, publicistickou a vzdělávací tvorbu. Přibližuje, jak současné nastavení systému vymezuje chod skupiny, jak nastavuje její moc a rozhodování a vztah k jiným institucím organizační struktury ČT. Charakterizuje základní rysy zkoumané TPS interpretací dat, získaných při zúčastněném pozorování přímo v ČT, z polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými aktéry a prací s veřejnými i neveřejnými prameny. Práce přibližuje prostředí TPS a ČT, popisuje, jakým způsobem probíhá všední chod zkoumané TPS, pracovní a procesní rituály a strategie chování jejích členů. Přehledem vyrobených pořadů a dokumentárních filmů skupiny a výčtem autorů, se kterými spolupracuje, práce odkrývá způsoby dramaturgie kreativního producenta a charakteristiku tvorby. Ukazuje, jak se členové skupiny adaptují na měnící se podmínky systému a jak tyto změny reflektují.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Tvůrčí producentské skupiny, Česká televize, etnografie, dokumentární film, kreativní producent

TITLE:

Creative production centre and development of documentary films and television programmes in the Czech Television

AUTHOR:

Bc. Ondřej Kazík

DEPARTMENT:

The Department of Theatre, and Film Studies

SUPERVISOR:

Mgr. et Mgr. Jana Jedličková, Ph.D.

ABSTRACT:

The thesis presents an ethnography of the production environment of a particular creative production centre (TPS) at Czech Television (CT) focused on documentary, journalistic and educational works. The paper approaches questions of how the current system organization defines the course of the centre, how it sets its power and decision-making and its relation to other institutions of organizational structure of CT. It characterizes the basic features of the TPS by the interpretation of the data obtained by participant observation directly at CT, semi-structured interviews with key actors and work with sources. The thesis approaches the TPS and CT environment, describes the everyday operation processes of the TPS, the trade rituals, and the strategies of its members' behavior. By reviewing the produced programs and documentary films of the group and by enumerating the authors they cooperate with, the work reveals the ways of programming of the creative producer and the characteristics of the works. The thesis shows how the members of TPS adapt to changing conditions of the system and how they reflect on them.

KEYWORDS:

creative production centre, Czech Television, ethnography, documentary film, creative producer