

Potřebovali jsme vytvořit stroj, ve kterém by autoři mohli růst

Rozhovor s Radkem Bajgarem

Radek Bajgar (1962) absolvoval medicínu v Brně a do roku 1989 se živil jako psychiatr. V letech 1990–1992 studoval dokument na FAMU. Ve veřejnou známost vstoupil jako šéfredaktor *Reflexu* (1992–1993, pak opět 2015–2016). Roku 1994 založil a následně řídil redakci publicistiky TV Nova, kde se jako autor, režisér či moderátor podílel na pořadech jako *NA VLASTNÍ OČI* nebo *PROČ?*. V letech 2004–2006 autorsky a producenty rozjížděl projekt denní soap opery *ULICE*. V letech 2007–2012 působil jako ředitel vývoje formátů na TV Nova a stál u zrodu řady jejích seriálů (*KRIMINÁLKA ANDĚL*, *EXPOZITURA*, *SOUKROMÉ PASTI*, *COMEBACK*, *DOKONALÝ SVĚT*, *OKRESNÍ PŘEBOR*). V roce 2012 spolu s bývalým výrobním ředitelem Novy, manažerem Petrem Erbenem, založil společnost Logline Production, která vyrobila jeho celovečerní hraný debut *TEORIE TYGRA* (2016). Logline vyvinula a v koprodukcii s ČT vyrobila také Bajgarův seriál *NEVIDITELNÍ* (2014).

Následující rozhovor se nezaměřuje na Bajgarovu autorskou tvorbu, ale na jeho působení ve funkci šéfa vývoje na Nově. První část tohoto období lze označit za éru dosud největšího rozkvětu původní tvorby této soukromé stanice, která tehdy podle mnoha ohlasů v kvalitě seriálové produkce předstihla veřejnoprávní ČT. Původní

tvorba České televize naopak stagnovala — centrální redakční systém a management bývalého generálního ředitele Jiřího Janečka bývá spojován s obecným úpadkem seriálové nabídky a s klientelistickým způsobem výběru projektů. Poté, co na sklonku roku 2011 Janečka vystřídal bývalý ředitel Novy Petr Dvořák, který redakční systém nahradil tvůrčími producenty skupinami, následovala jej do ČT i řada jeho bývalých spolupracovníků, mimo jiné i šéf nového oddělení vývoje Jan Maxa, kreativní producenti Michal Reitler a Tomáš Baldýnský nebo dramaturg Tomáš Feřtek, pro ČT začal tvořit i Jan Prušinovský, který předtím na Nově zrealizoval svůj první, a mimořádně úspěšný, seriál *OKRESNÍ PŘEBOR*. Nabízí se tedy otázka, jaký vliv měl bývalý systém vývoje Novy na dvořákovskou decentralizaci vývoje v České televizi, včetně obnovy funkce kreativních producentů. Současný systém tvůrčích producentů skupin, a zvláště fungování programové rady ČT, má sice hodně kritiků mezi tvůrci i nezávislými producenty (viz článek Lucie Králové v tomto čísle *Iluminace*), nicméně v oblasti fikčních seriálů mu lze přičíst k dobru částečnou systematizaci kolaborativní práce na scénářích, rozvoj koprodukcí, nárůst kvantity a žánrové diverzity a podle řady pozorovatelů i kvality původní nabídky. Radka Bajgara jsem se

nejprve zeptal na změny, které na Nově počínaje ULICÍ zaváděl, a následně i na jeho hodnocení současného systému vývoje seriálů na ČT.

— — —

Než se dostaneme k oddělení vývoje nových pořadů, které jste na Nově od roku 2007 rozjížděl a které je hlavním tématem tohoto rozhovoru, rád bych se zeptal na to, co mu předcházelo — na denní seriál ULICE, na jehož počátcích jste se podílel jako hlavní autor a producent. Je možné jej chápat jako startovní moment dalších změn a předznamenání pozdější reorganizace vývoje?

Myslím, že ano. Dá se říct, že všechno začalo ULICÍ. Do té doby tady vůbec neexistoval kolaborativní způsob psaní. Když mi nabídli, abych ULICI postavil, neměl jsem žádné zkušenosti. Tak jsme se snažili jakýmsi pološpionážním způsobem zjišťovat, jak se vyrábějí britské a německé seriály, byli jsme se například podívat v Babelsbergu, jak se dělají GUTE ZEITEN, SCHLECHTE ZEITEN. Dnes se to nezdá, ale tenkrát všem připadal nápad, aby byl každý den hotový jeden díl, absurdní. Málokdo věřil, že to vůbec jde.

ULICE pro mě znamenala přijít na způsob, jak organizovat tým. Když píše jeden autor, tak je to jednoduché, protože ví, co má v hlavě. Kolaborativní způsob psaní vyžaduje nalezení technologického principu, na jehož základě bude více lidí pracovat na téže věci současně. U *daily soap* jednotlivé procesy nejdou po sobě, ale simultánně. Nejdřív se vymýšlí linky a scénosledy dílů, pak se píší scénáře, ale než jsou scénáře dopsané, už se píší další scénáře. Takže jsme hledali technologii psaní, zatímco můj kolega Petr Erben hledal způsob produkční organizace. Pak přišel druhý problém: jak vymyslet dramaturgickou stavbu, aby díly byly jednotné, aby se dalo plánovat nasazení lidí, aby jim byly srozumitelné honoráře. Všechna tato práce byla vykonána během asi jednoho a půl klíčového roku, kdy jsem s ULICÍ chodil spát a vstával, kolikrát jsem byl zoufalý, když se nedálo.

To, že má ULICE jedenáct let půldruhého milionu diváků, má tři důvody. První je morální: podařilo se přesvědčit lidi, že i taková blbost jako *daily soap* musí být dělána s péčí, bez přezíravého podceňování. Nejdříve bylo třeba si říct, o čem to vlastně bude. V té době v televizi z tohoto typu seriálů běžela jenom RODINNÁ POUTA, kde skupina postav soutěží o to, kdo je větší svině, a kdo je větší svině, bude mít víc peněz. Řekl jsem si, že něčemu podobnému nechci věnovat kus života. Tak jsme vymysleli jakési archetypální postavy a problémy, které mají normální lidé a řeší je normálním způsobem. Vy se nad tím zřejmě přezíravě usmějete, že je to celé blbost, ale není. ULICI sleduje půldruhého milionu diváků, kteří jsou ti nejovlivnitelnější, a když je budeme učit, že každý má dostat pěstit a kdo dostane dědictví, je king, tak takhle společnost bude vypadat. My jsme si řekli: ne, pojďme je učit, že problémy se řeší, že jsou složité a že všichni to máme složité a musíme spolu mluvit. Přizval jsem si scenáristy, se kterými jsem byl schopen trávit čas, které jsem měl rád. A tento duch tam zůstal dál. Takže první, etický důvod spočíval v tom, že neděláme věc, kterou pohrdáme.

Druhý důvod spočíval v dramaturgické technologii. První díly kolísaly nahoru dolů, obsahovaly málo věcí, nebo naopak moc věcí, splétali jsme v nich příliš mnoho dějů. Lámal jsem si hlavu, jak to vyřešit. Vymyslel jsem tabulku, do které se psal přesný recept, kolik to má obrazů, kolik linek, jak se linky vyměňují. Určil jsem daný počet linek, z nichž se ukrájí třídní epizody, přičemž každá má tři elementy: expoziční, komplikací a příběh dne. Každá má předepsaný počet obrazů, v každé něco začíná, něco kulminuje, něco se komplikuje. Je to jednoduchý návod k použití, který se při psaní ULICE používá dodnes. Produktu to dodá stabilitu a umožní plánování práce.

Další nový princip, který jsem zavedl u ULICE, byli specialisté na dialogy a na postavy, což zde také dříve nebylo. Na začátku jsme dělali přípravu dílu, a ten díl pak jako v Americe psal podle scénosledu scenárista. Já jsem si ale všiml, že po-

stavy nemluví stejně. Scenárista psal některé postavy dobře, jiné špatně. To je logické, protože padesátiletý, zkušený, noblesní autor napíše úchvatně roli Radka Brzobohatého, ale roli osmnáctileté pubertáčky nikoli. Mladý kluk zase napíše výborně děcka, ale nenapíše postavu Brzobohatého. Řekl jsem si: nechť jeden autor píše jen určitou linku a určité postavy. Ví, jak ty postavy mluví, zná kontinuitu, může se za ním přijít poradit dotyčný herec. A kompletní díl pak moje asistentka sestaví z několika linek podle scénosledu. Vypadá to zpupně, ale funguje to. Jasně, že pak ještě každý díl reviduje scenárista, který tomu dá plynulost a opraví švy. Byli jsme průkopníky kolaborativního psaní v Česku, dnes to podobně dělá mnoho týmů, ale myslím, že nikdo takto brutálně.

Když říkáte „my“, tak myslíte koho?

Na začátku jsem byl sám s Petrem Erbenem, pak přibyla asistentka, pak Dušan Klein, autoři, produkční, do roka nás bylo třeba sto. Petr Erben a jeho kolegové utvářeli produkční systém, jak nastavit výrobu, studia, postprodukci, aby vše spolehlivě odsýpalo a mohli jsme dodávat každý týden pět dílů. Já jsem měl na starost obsah a autorství, pracoval jsem se scenáristy a režiséry. Byli jsme pořád ve studiu, s herci i lidmi ze štábu.

Tímto systémem prošlo relativně dost scenáristů. Když jsme ULICI rozjeli a po půldruhém roce byla úspěšná, přišel na Novu Adrian Sarbu a rozhodl se vybudovat silné centrum developmentu. Petr Erben se stal ředitelem výroby, já jsem měl řídit development. Takže jednoho dne jsem opět seděl sám jen s asistentkou. Během dalšího roku jsem si tam přivedl hlavní spolupracovníky, jako byli Jan Maxa, Tomáš Baldýnský, Tomáš Feřtek, Tereza Kopáčová a další.

To byli vesměs lidé, kteří neměli televizní zkušenosti, vy sám, pokud jde o fikci, vlastně taky moc ne...

Ne, neměli jsme moc zkušeností, já jsem za sebou měl jen ten jeden úspěšný projekt. Vybral jsem si je takto záměrně: lidé, kteří to dříve nedělali, nemají špatné návyky. Pak na Nově panovala nějakou dobu příznivá situace, kdy tam na jedné straně působili Petr Dvořák a Milan Cimirot, kteří provozu dodávali ratio a stabilitu, drželi jej v zákonných mezích a na zemi, na druhé straně přišel velikášský, nesmírně inspirativní Adrian Sarbu, který na pevné zemi nestál, ale byl vzdělaný a tvořivý, věděl, že televize zvítězí, když bude mít nápady a dobrý content. Díky tomu jsem mohl rozjet souběžnou přípravu řady projektů, protože na jedné straně na Nově vládla kreativita, na druhé straně elementární pořádek v dobrém slova smyslu.

Následovalo několik produktivních let, kdy jsme do vývoje investovali spoustu práce a času. Nebylo to jako dnes, kdy komerční televize chtějí mít všechno hned. Ale ono to nejde hned, dá to práci. Začali jsme tvořit týmy pro jednotlivé projekty, Tomáš Baldýnský se pustil do přípravy COMEBACKU, zároveň jsme se rozhodli rozjet detektivní větev. Přivedl jsem Tomáše Feřteka, kterého jsem požádal, ať udělá několik prvních dílů KRIMINÁLKY ANDĚL, aniž bych tušil, že toho udělá přes padesát dílů a pak bude pokračovat v jiných kriminálkách v ČT. Prostě tenkrát to bylo zrovna potřeba. V detektivkách jsme navázali EXPOZITUROU, vyvíjeli jsme POLICII MODRAVA, která se nakonec natáčela až pod novým managementem. Současně jsem tak trochu využil narcismu Adriana Sarbua, který v Rumunsku udělal úspěšný cyklus *Women's Stories*¹⁾ podle španělské předlohy, což byly jednotlivé televizní filmy. Byla to výborná příležitost, jak se učit dělat TV filmy. Řekl jsem mu: „To je bezvadný nápad, pojďme i v Česku dělat *Women's Stories*.“ Začal jsem vyvíjet něco, co jsme později nazvali SOUKROMÉ PASTI.²⁾ Už Železnému jsem říkal: „Pojďme si jako market leader dovolit dělat věci, které nemusíme

1) MediaPro Pictures pod tímto mezinárodním názvem nabízela sérii televizních filmů DE 3X FEMEIE.

2) Na zahraničních trzích CME nabízela SOUKROMÉ PASTI také pod titulem *Women's Stories*.

dělat.“ *TV movies* nejsou z ekonomického hlediska dobrý nápad, nebudou mít větší sledovanost než *ORDINACE V RŮŽOVÉ ZAHRADĚ*, ale stojí třikrát tolik. Takže z hlediska manažerů nejsou nezbytné, ovšem z hlediska prestiže televize a růstu všech profesí ano. Vznikl tak několikaúrovňový systém: basic level *ULICE*, nad tím *long-running primetime soap*, což byla především *ORDINACE*, pak sezónní seriály, dále *TV movies*, a nakonec vlastní filmy, z nichž první byl *OKRESNÍ PŘEBOR — POSLEDNÍ ZÁPAS PEPIKA HNÁTKA*. Měli jsme na starosti i filmy, u kterých Nova dělala předkup práv, četli jsme jejich scénáře a bavili se o tom, jestli je chceme.

Potřeboval jsem pro scenáristy vytvořit stroj, ve kterém by tvůrci mohli někam růst: když přijde někdo mladý, nový, vyzkoušíme ho na jakémkoli typu látky, může jít třeba do týmu *ULICE*, kde se naučí základy, trochu se vypíše; až mu to přestane stačit, začne dělat šestnáctidílné seriály, pak přeskóčí na *TV movies*, a nakonec bude mít otevřenou cestu ke kinofilmu. Měl to být určitý proces, chtěli jsme si scenáristy držet a pracovat s nimi kontinuálně. Průběžně jsme je sledovali, věděli jsme, že třeba někdo něco dodělává, tak jsme ho oslovili, aby šel dál.

Zastavme se ještě u nového systému organizace práce: hrál tam roli nějaký zahraniční vliv, přišel například Sarbu s vlastní představou, jak dělat vývoj, působili na Nově zahraniční poradci? Nejezdili jste do zahraničí, nesnažili jste se okopírovat cizí modely?

Myslím, že nebylo třeba nic kopírovat, ono to není nic tak zapeklitě složitého. Prostě potřebujete kontinuitu, čas a náročnou producentskou oponenturu. Sarbu měl zkušenosti jen z Rumunska, my jsme byli v producentské práci fakt velmi nevzdělaní — teprve později jsme ve světě, samozřejmě nejvíc v Americe, zjišťovali, že jsme se docela přesně strefovali do něčeho, co jejich televizní industrie dávno používala. Například jsme zavedli roli kreativního producenta, která je dnes samozřejmostí, ovšem tenkrát nebyla. Chápal

jsem ji víc autorsky než produkčně. Sám jsem si to zkusil u *ULICE*, byl jsem ji schopen vymýšlet, psát, a tím pádem též oponovat. Později ve funkci ředitele vývoje byl pro mě partnerem kreativní producent, který je hybatelem projektu, pracuje přímo s autory nebo je sám autorem, pracuje i s režisérem, pokračuje s projektem v jeho dalších fázích. Každý projekt potřebuje mít svého duchovního otce, a tím pro mě byl kreativní producent. Moje práce byla oponovat projektům a vyhledávat lidi, kteří by je mohli psát nebo vést. A pokud vím, tak to dnes funguje i na ČT, a myslím, že je to tak správně.

Proto jsou ty osobnosti, o kterých se dnes bavíme, kreativními producenty. Například Tomáš Baldýnský napsal *COMEBACK* téměř proti zadání. Já jsem po něm původně chtěl, aby vytvořil celou dílnu na výrobu sitcomů, aby rozjel *COMEBACK* a sehnal si autory, kteří budou pod jeho vedením sami pokračovat, a aby současně rozjel sitcom *B, C,...* Naším cílem bylo vytvořit programový slot, do kterého budeme nasazovat jeden sitcom za druhým. Jenže Tomáš je podstatou své osobnosti především autor (a měl by být i režisér), on se do látky zamiluje a začne za ni cítit zodpovědnost čili má puzení projekt sám tvořit a vychovávat, což je bezvadné pro tu danou věc, ale pro mě to byl manažerský problém, on se mi vlastně downgradoval do kreativního producenta jednoho produktu, a já ho přitom potřeboval mít pro celý žánr. Jó, to bylo kvůli tomu tenkrát hádek. Podobně přišel Jan Prušinovský. Zajímalo mě, kdo je ten kluk, který udělal film *FRANTIŠEK JE DĚVKAŘ*. Zjistil jsem, že nastoupil do rádia jako technik. Tak jsem mu zavolaal a nabídl mu stejný plat jako v rádiu za to, že bude přemýšlet, co by rád dělal. Chvilí za náma chodil a pomáhal cosi vyvíjet a velmi brzo přišel s nápadem na *OKRESNÍ PŘEBOR*, což byl opravdový začátek jeho hvězdné kariéry.

Jaký jste měli odpad, kolik mohlo být projektů, které se nedostaly do výroby?

V jednu dobu jsme vyvinuli víc látek, než se zvládalo točit. Sarbu mi kvůli tomu nadával.

Dodnes mě mrzí, že se nepodařilo ve větší míře rozjet výrobu sitcomů. Pozvali jsme asi sto lidí na speciální workshop s Johnem Vorhausem, z nichž na osmdesát se skutečně zúčastnilo a desítky z nich následně předložily vlastní projekty. Staral se o to Tomáš Baldýnský, vybrali deset projektů k dalšímu vývoji, myslím, že tři se natočily jako piloty. Vyvinuli jsme taky látky, které později ze šuplíku vytahalo a vyrobilo nové vedení. Myslím, že oni od doby našeho odchodu nic nového a původního nevyvíjeli, když nepočítám DOKTORY z POČÁTKŮ, což psal ještě „ordinační“ tým Lucie Paulové a Lenky Hornové, než o ně Nova přišla.

Někdy musely čekat i hotové tituly. Poté, co jsme nový systém úspěšně rozjeli, přišla v roce 2008 finanční krize. Měli jsme už natočenou EXPOZITURU. A ta byla najednou příliš drahá. Byla sice zaplacená, ale firma kotovaná na burze funguje tak, že se každé čtvrtletí porovnávají příjmy a náklady a do nákladů se dává to, co se v tu dobu odvíšalo. Bylo nám řečeno, že EXPOZITURU není možné vysílat, a ona pak skutečně ležela dva roky na polici, protože proti nákladům nebyly dostatečné příjmy a hrozilo, že dané čtvrtletí by se muselo reportovat jako neúspěšné. EXPOZITURA by byla adekvátně drahá pro rok 2007, ale v roce 2008 a zvláště 2009 šly reklamní příjmy Novy rapidně dolů. Proto jsme měli projekty, které čekaly.

Jakou roli v tomto systému hrála produkční firma, která pro Novu pořady vyráběla?

Jmenovala se MediaPro Pictures, jejím jediným zákazníkem byla Nova a byla to dceřiná firma stoprocentně vlastněná společností CET 21. Podobné výkonné firmy si běžně zřizují komerční televize hlavně z účetně-daňových důvodů. Mateřská společnost je měla i v jiných zemích, Sarbu vytvořil celou jejich síť se zamýšleným synergickým efektem, takže každá země, kde CME působila, měla vlastní MediaPro Pictures, i když se mohla jmenovat trochu jinak. My s Janem Maxou, který byl v té době ředitelem vývoje v Media

Pro Entertainment, jsme pak měli řídit vývoj v sesterských společnostech ve všech šesti zemích.³⁾

Sarbu plánoval, že se vymyslí jeden projekt pro všechny země a každá pobočka si vyrobí vlastní národní adaptaci. Pokud si dobře vzpomínám, tak v oblasti fikce tímto způsobem vznikla jen adaptace španělského tanečního seriálu UN PASO ADOLANTE, který nejdřív vyzkoušeli Rumuni a který v české verzi dostal název PRVNÍ KROK. Česká verze se původně měla točit v bukurešťských studiích Bufta, nakonec se točilo v Praze. Já jsem namítal, že je to hloupost, protože s Rumunskem, Chorvatskem nebo Bulharskem nemáme stran televize nic společného, jenom Hollywood, nejsme schopni se potkat na ničem. Byla to nesmyslná strategie, protože v Česku bychom měli adaptovat látky ze Skandinávie, z Ameriky nebo Německa, z trhů, které jsou nám bližší, ale ne z Rumunska, kde je jiná kultura. Říkali jsme tomu RVHP.

Narazil jste na Nově se svým novým způsobem organizace práce na nějaký odpor, museli jste bojovat s tím, jak Nova fungovala, s ohledem na firemní kulturu, která tam v té době panovala?

Já jsem byl na Nově od začátku, takže první cizorodý element byl až příchod Adriana Sarbua, který si s sebou přivedl rumunské manažery. Jejich manažerská práce byla postavena na víře v Sarbua, na absolutní poslušnosti a klanovém uspořádání. Oni byli jakoby Adrianovými poddanými a my ostatní jsme držkovali, protože nejsme na ten feudální způsob vedení zvyklí. S odstupem bych řekl, že Adrian se navzdory své inteligenci, kreativitě, schopnostem i charismatu mýlil ve svých strategických, odborných i obchodních rozhodnutích zhruba v devadesáti procentech případů, on jednoduše rozbil Novu, ekonomicky i lidsky. Postupně se zbavoval všech, kteří s ním nesouhlasili. Mě kupodivu vyhodit nechtěl, takže jsem za ním musel jít a říct, že jdu

3) Česko, Slovensko, Chorvatsko, Slovinsko, Bulharsko a Rumunsko.

pryč, protože mi vyhodil všechny lidi, se kterými jsem chtěl pracovat, a naopak nabral lidi, se kterými jsem fakt pracovat nechtěl.

Takže Sarbu období jakéhosi rozkvětu pouze na začátku inicioval, ale v další fázi ho už jen komplikoval?

Nova byla před jeho příchodem ekonomicky fungující společností s pravidly a racionálním chováním. Pak do ní vstoupil Sarbu jako element, který do ní vnesl tvořivost a velkorysost. Vývoj nových pořadů stál spoustu peněz. Ale pak převládly jeho destruktivní sklony, zbavil se jakékoli opozice, takže si mohl dělat, co chtěl, a to byla katastrofa.

Přesto se uprostřed této cynické komerční společnosti podařilo udělat spoustu dobrých věcí, naučili jsme se plánovat a rozpočtovat, dělat líhně pro autory a komunikovat s nimi, pochopili jsme důležitost kontinuity a dlouhodobé práce, aniž bychom přestali respektovat, že televize musí především vydělávat. Tento systém se sice rozbil, ale naštěstí se souběžně změnila situace v ČT, vlastně to téměř nemohlo dopadnout lépe. Dvořák byl odejít z Novy jako jeden z prvních, a tak mohl začít pracovat na své kandidatuře na ředitele ČT. Když se Nova definitivně rozpadla, on už tam byl. Já jsem původně dostal nabídku jít dělat na ČT šéfa developmentu, ale byl jsem jaksi korporátně unavený a chtěl jsem si zkusit vlastní tvorbu. Navíc Jan Maxa je pro tuto funkci vyloženě vhodný, je to velký organizátor a systematick se strukturovaným myšlením.

Mohl byste podrobněji popsat roli jednotlivých klíčových lidí v systému vývoje na Nově, zvláště v letech 2007–2009?

Specifickou systémovou roli měl jenom Jan Maxa, který mi dělal projektového manažera. Já jsem se mohl věnovat obsahu projektů, zatímco Honza řídil správu tohoto systému. Záhy mi byl ale sebrán, aby se jako ředitel vývoje MediaPro Entertainment staral o již zmíněný mezinárodní projekt spolupracujících poboček MPP. Já jsem

byl Maxův nadřízený v Česku, ale on byl mým nadřízeným v MediaPro Entertainment, kde já jsem vystupoval jako kreativní ředitel. Všichni ostatní byli specialisté na nějaký typ projektu. A ředitele výroby dělal Petr Erben, s nímž jsme se vždy dobře doplňovali.

Takže kromě vás už nikdo jiný nedohlížel na více projektů současně, jako development executive?

Ale ano, někteří z toho jádra, z té party lidí, kterým jsem věřil. Maxa měl pod sebou vždycky několik projektů, kromě toho, že dělal vlastní práci. Lenka Hornová měla na starosti ORDINACI, poté, co z funkce producentky odešla Šárka Baborovská. Michal Reitler po nás s Petrem Erbenem zdědil ULICI, ale ta fakticky fungovala nezávisle na Nově, vyráběla se v Hostivaři. Tereza Kopáčová dělala SOUKROMÉ PASTI a DOKONALÝ SVĚT. Pak tam byli lidé, kteří pod sebou měli řadu nonfiction projektů. Do té nejužší skupiny patřili ještě Tomáš Baldýnský, Tomáš Feřtek, Janek Uhrín, Kristina Žantovská, měli na starosti své věci a kromě toho tvořili jádro, ve kterém jsme toho nejvíc vymysleli. A nelze vynechat analytika Milana Krumla, který všechno ví. Milanovo okénko na každé poradě, to byl důležitý prvek developmentu, on nás vždycky zorientoval, co se děje ve světě a hlavně v zemích, které byly (a jsou) daleko před námi — Holandsko, Skandinávie, Británie..., ale i třeba Německo, které udělalo obrovský pokrok.

Věděl jsem, že jestli chci mít pravidelnou výrobu krimi, sitcomů nebo TV movies pro pravidelné programové sloty, musím mít týmy, které vyvíjejí několik projektů a lidé v nich mohou růst. Musím vyrobit piloty, z nichž dva zahodím a jeden natočím. Tento stroj pak převzala ČT a z části ho provozuje se stejnými lidmi.

Vraťme se ke skupinovému způsobu psaní, který si původně vynutila ULICE, u níž to při tak velké kvantitě materiálu ani jinak nešlo. Do jaké míry jste se skupinovým, souběžným psaním pracovali i u dalších typů seriálů?

Moje první zjištění bylo, že je málo autorů, kteří umí všechno, ale je hodně lidí, kteří umí něco. Jsou autoři, kteří mají základní nápady, někdo jiný je mechanik a umí postavit strukturu, další ji umí oživit dialogovým scénářem. Proto bylo výhodné pracovat skupinově. U ULICE se mi několikrát stalo, že jsem někoho skoro vyhodil, ale pak jsme najednou našli parketu, ve které je dobrý, a on v týmu zůstal deset let.

Tomáš Feřtek se naučil rozumět struktuře detektivky, věděl, že nejpozději v pátém obrazu se má objevit to a v desátém ono, kolik má být slepých cest a tak dále. Získal know-how a mohl řídit další autory. Ovšem u detektivek obvykle není potřeba psát skupinovým způsobem, protože jsou to většinou uzavřené příběhy, měl by je psát jeden autor.

Tomáš Baldýnský opakovaně mluvil o tom, jak složité bylo stavět tým pro COMEBACK, jak je u sitcomu důležité psát skupinově, protože tak vysokou frekvenci vtipů jeden autor vymýšlet nemůže, jak mu odpadávali lidi, kteří nebyli schopní v pravidelném kolektivním režimu fungovat. Bylo to specifické jen pro COMEBACK?

COMEBACK byl nejsložitější, protože složitý je i Tomáš, je to génius, ale je obtížné pracovat s ním v týmu, je zaměřený na dokonalý výsledek, všechno ostatní musí jít stranou. Můžete mít jednoho Baldýnského, ale kdybyste měl tři, tak se systém začne hroutit, protože nedodržíte žádný termín. Maximalistickému přístupu Baldýnského odpovídal i dobrý výsledek. Opakem jsou lidé, kteří umějí dělat seriály typu ORDINACE, které firmu živí. Vědí, kolik stačí, aby dosáhli výsledků odpovídajících ceně, vynakládají nejmenší možnou energii, snaha dosahovat maxima by tady byla neekonomická.

Ale i způsob organizace práce na ORDINACI měl přece svůj vývoj, jak mi to před časem líčila současná šéfautorka Magda Bittnerová-Buštová.

ORDINACE začala netypicky, v první fázi ji celou upsala autorka Lucie Konečná s dramaturgyní

Magdalenou Turnovskou, musely si scénáře připravovat dopředu. ORDINACE původně měla trvat jeden rok, ale pak se protáhla na dva. (Podobně psaly na Primě sestry Jitka a Kateřina Bártů, ale to nikdo jiný nedokáže.) Když původní autorky odešly, musela producentka Šárka Baborovská narychlo a dodatečně vytvořit nějaký systém, což se dělá hůř, než když je ten systém nastaven jako u ULICE od začátku. U toho jsem ještě nebyl, takže neznám detaily. Pak se tento systém zhroutil a ORDINACE mi spadla na hlavu týden před Vánoci. Zavola jsem Lence Hornové, která si vzala část týmu ULICE včetně Lucie Paulové, a udělaly systém částečně odlišný, ale v principu totožný jako na ULICI, kdy zvláště vznikají linky, jinde scénosledy, a zatímco scénosledný tým už je daleko vepředu, tak za nimi jdou autoři scénářů a dramaturgie to celé ladí dohromady. Stejný způsob práce pak převzaly další seriály, například DOKTOŘI Z POČÁTKŮ, pak i seriály na Primě, nedávno OHNIVÝ KUŘE, brzy začne MODRÝ KÓD. Je to stejný muštr kolaborativního psaní, ale nikdy nedosáhl té míry specializace, která fungovala u ULICE.

Prosazoval jste nějaký jiný způsob odměňování scenáristů, které bývá považováno za zásadní faktor kvality vývoje?

Na dlouhodobých kolaborativních projektech jsem prosazoval naprosto přehledný a čitelný ceník úkonů. Epizoda, která má 21 obrazů, stojí tolik, napsání dialogového scénáře stojí tolik, dramaturg stojí tolik. Autoři si mohli spočítat, kolik si vydělají, a specializovat se na druh psaní, který jim jde nejlépe. Chci mít úspěšné, bohaté autory, kteří budou spokojení. Když se bude scenárista trápit s dialogy, které mu nejdou, vydělá si méně, než když bude dělat scénosledy, na něž je dobrý. Vždycky je lepší mít méně lidí než víc, ale dobře zaplacených. Byla to i zásluha Sarbua, který chápal, že v placení lidí je síla, takže jsme platili i pokusy a piloty. Mám pocit, že jsme úroveň odměňování zvedli.

Kromě toho jsem se snažil vytvořit takový druh smluv, ve kterém co nejméně projektů skončí

v šuplíku, což se ukázalo například u TRPASLÍKA. Ten před lety přinesli autoři k nám, chvíli vznikala v naší dílně a autoři dostali smlouvu, která jim dovolila látku po nějaké době získat zpět. Existují i seriály, včetně mého vlastního projektu, které leží na Nově a je mi jich líto, Nova je nechce vyrábět, ale zároveň je neprodá, protože má strach, že kdyby byly úspěšné, tak by příslušný manažer byl na odstřel.

Jak jste vyhledával a rekrutoval nové autory, měl jste kontakty na FAMU, nebo jste spoléhal na osobní kontakty?

Na kolaborativní způsob práce jsem lidi z FAMU spíš nechtěl, jednak nebyli dost pracovití, ale především měli kvalifikaci dělat jiný druh tvůrčí práce. Věděl jsem, že kvalitu autora nepoznám, když si ho nevyzkouším. Pokud to byl člověk příčetný a inteligentní, stačilo mi to, abych ho vzal na zkoušku. Chvíli u nás byl, poslouchal, pak začal mluvit, zapojovat se, a pak se mu dalo něco napsat. Když to bylo napotřetí špatné, tak šel, když to bylo dobré, zůstal. Takto jsme nasáli nové lidi, a ti lepší z nich začali po čase dělat jiné věci. O spoustě lidí člověk ví, někdo je doporučí, někdo přijde s nápadem, a to pak už nevádí ani FAMU.

Měli jste nějaký režim porad a schvalovaček, které práci dávaly pravidelný rytmus? Svolával jste porady jednotlivých týmů?

Měl jsem své kreativní porady s užším okruhem. Měl jsem takový obýváček, kde jsme si povídali a vymýšleli nové věci. Pak byly jednotlivé týmy, s některými jsem měl pravidelné porady, o některé se staral někdo jiný a já jsem se s nimi sešel, jen když se něco kazilo. Všechny projekty také musela schválit programová rada, já jsem je tam chodil obhajovat.

Programová rada je dnes jednou z nejkontroverznějších věcí na ČT, minimálně z hlediska autorů. Vzpomenete si, kdo tehdy seděl v programové radě Novy?

Začala fungovat už za Železného. Na komerčních televizích sedí v programových radách mnohem méně lidí, to je jejich výhoda. Musí tam být generální ředitel, který rozhodne, finanční ředitel řekne, jestli na to máme, programový ředitel, jestli to potřebujeme a máme to kam dát, obchodní ředitel, jestli projektu bude nakloněná reklama, marketingový ředitel je tam trochu navíc, ale také mluví, za Železného tam seděli šéfredaktoři jednotlivých departmentů a ještě někdo za výzkum, kdo mohl dodat informace. Zpočátku radu tvořilo šest sedm lidí, pak to ale začalo narůstat, chtěl tam být ten i onen.

V jaké fázi procesu se schvalovalo?

Bylo to v různých dobách různé. Ne vždy se dodržovala stejná logika, ale za Dvořáka to bylo tak, že kdykoli jsem chtěl utratit velké peníze, měl jsem si zajistit souhlas. Na malé rozjezdové investice, kdy se zkoumal námět, jsem měl své rozpočty, ale když to překročilo určitý limit, musela to schválit firma. Adrian Sarbu to rozbil, protože nechodil na programové rady, představte si nevypočitatelného mocnáře, řekněme někoho jako Rudolfa II. Naopak jsme museli chodit za ním, a on mohl rozhodnout cokoli a jakkoli, mohl i revokovat už vydané rozhodnutí. On do věcí vnesl chaos. Za Dvořáka jsem navrhl, že mám nápad na určitý druh seriálu, že se pokusíme napsat synopse šesti dílů, scénosledy tří dílů a dva díly napíšeme do scénáře, že to bude stát tolik a tolik, pak si to všichni přečteme, dáme to výzkumu a uděláme fokusky, a teprve pak se rozhodneme, jestli uděláme další krok. A programová rada, fakticky však generální ředitel to schválil, či neschválil. K literární přípravě jsem měl zvláštní „development memo“, kam jsem vyplnil, kolik co bude stát, kdo to bude dělat, musely tam být podpisy několika manažerů, ale nakonec stejně rozhodl generální ředitel. Když jsme tuto fázi literární přípravy dokončili, tak jsme zhodnotili, co dopadlo dobře, a co ne, a pak jsem teprve žádal peníze třeba na dalších deset scénářů, nebo jen na další tři a k nim pilot.

Tím se dostáváme k poslednímu tématu, ke stopě systému práce Novy v současném fungování ČT. Kolik toho ČT převzala?

Přesně to neposoudím, protože v ČT nepracuji, ale vnější parametry evidentně převzala. Podstatné je centrum vývoje. Já jsem měl kreativní producenty jako solitéry, v ČT jim jsou přiděleny tvůrčí producentské skupiny. I na ČT producenti vyvíjejí projekty, které někdo schvaluje v postupných fázích.

Setkal jsem se s názorem, že skupina lidí, která přešla s Dvořákem z Novy na ČT, stále tvoří jakýsi koherentní celek, nebo dokonce klan. Vnímáte to tak, že vazby z Novy hrají roli i na ČT?

To neumím posoudit, nejsem tam.

Ale dělal jste pro TPS Michala Reitlera.

Z hraných věcí jsme dělali jen tři tituly — seriál NEVIDITELNÍ, sitcom MARTA A VĚRA a teď KOSMO, což měl být taky sitcom a bylo z toho sci-fi za rozpočet sitcomu. No a to je normální konkrétní práce, z toho nepřečtete, jak to na ČT chodí.

Vy teď vyvíjíte vlastní projekty ve firmě Logline, kterou máte společně s Petrem Erbenem. Budete nabízet ČT další projekty ke koprodukcí, podobně jako v případě NEVIDITELNÝCH?

S tím vývojem je to složité. Málokdo má na opravdový vývoj peníze, protože pravděpodobnost, že produkt pak prosadíte na tak maličkém trhu, je malá. My navíc s Novou máme zřejmě ještě komplikované vztahy, zbývající dvě televize jsou úplně odlišné, takže když vyvíjíte určitý typ produktu, může ho fakticky akceptovat jediný klient. Nemůžu půl roku něco vyvíjet a pak se nechat odmítnout. ČT se navíc dostala do obrovského náskoku, takže se můžeme ucházet o výrobu třeba na rok 2022.

Jednu dobu to přitom vypadalo, že se otevírá nový trh pro nezávislé produkční firmy typu Bionaut, FilmBrigade, Dramedy nebo právě Logline, které budou ve větší míře koprodukovat s Českou televizí.

Trochu se to asi naplnilo, ale je škoda, že ČT není nucena dělat externě více projektů. Svým způsobem jim rozumím, i Nova si zpočátku dělala všechno sama, protože se to jevílo pružnějším. Navíc Česká televize musí umožňovat techniku i budovy a najít práci pro obrovské množství zaměstnanců. Ale špatně je to pro zbytek trhu. Ideální by bylo, kdyby ČT sama obsluhovala jen centrální funkce, jako je marketing, strategie programu, dramaturgii, zpravodajství či publicistiku... a většinu pořadů, hraných i nehraných, by poptávala na volném trhu u nezávislých produkcí. Malé produkce jsou snaživější a hbitější.

Petr Szczepanik