

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA

Filmové, televizní a fotografické umění a nová média

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

INOVACE VE STRUKTURÁCH VYSÍLATELE VEŘEJNÉ SLUŽBY NRK

Metoda NABC a její vliv na vývoj obsahu

Kateřina Traburová

Vedoucí práce: PhDr. Václav Moravec

Datum obhajoby: 4. 6. 2019

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2019

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

FILM AND TV SCHOOL

Film, Television and Photographic Arts and New Media

Production

BACHELOR THESIS

**INNOVATION IN THE STRUCTURES OF PUBLIC BROADCASTING
SERVICE OF NRK**

NABC method and its influence on content development

Kateřina Traburová

Supervisor: PhDr. Václav Moravec

Exam Date: 4th June, 2019

Awarded academic title: B. C.

Praha, 2019

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

INOVACE VE STRUKTURÁCH VYSÍLATELE VEŘEJNÉ SLUŽBY NRK Metoda NABC a její vliv na vývoj obsahu

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne 4. 5. 2019

podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Thomasi Hellumovi a Ole Hedemannovi za ochotu a pomoc při sbírání materiálu, na kterém je tato práce založená - konkrétně hloubkových rozhovorů s jednotlivými aktéry .

Souhlasím s využitím práce pro prezenční studium v knihovně AMU.

Podpis autora:

Datum odevzdání práce:

.....

Abstrakt:

Práce se zabývá dvěma fenomény, které již delší dobu rezonují na poli televizního vysílání v Evropě – norským vysílatelem veřejné služby NRK a jednou z moderních metod inovace společností značenou zkratkou NABC, a jejich protnutí se v roce 2006. První část práce představuje norského vysílatele i metodu NABC samostatně. Popisuje historický vývoj NRK, její systém a organizační strukturu do roku 2006. Dále představuje koncept metody NABC, její autory, vznik a také společnosti, které tuto metodu k řízení svých podniků užívají. Druhá část práce reflektuje implementaci metody NABC do systému NRK a její vliv na institucionální podmínky NRK. Následně pak skrze případové studie analyzuje produkci a výsledky NRK po implementaci NABC metody do svého systému, tedy v letech 2007 až 2019.

Abstract:

The thesis deals with two phenomena that have been resonating for a longer time in the field of television broadcasting in Europe - the Norwegian Broadcasting Corporation NRK and one of the modern methods of company innovation marked by the abbreviation NABC, and their intersection in 2006. In the first part of the thesis both NRK and NABC method are presented separately. It describes the historical development of the NRK, its system and organisational structure by 2006. It also introduces the concept of the NABC method, its authors, and the companies that use this method to manage their businesses. The second part of the thesis reflects the implementation of the NABC method into the NRK system and its influence on the NRK's institutional conditions. Further it analyses the subsequent production and NRK's results after the implementation of NABC method into its system, therefore in the period 2007 to 2019.

OBSAH

SEZNAM PŘÍLOH	1
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	2
ÚVOD.....	3
NRK.....	5
Historický kontext a vývoj.....	5
Struktura a institucionální podmínky.....	9
NABC METODA.....	12
NABC METODA V NRK.....	15
Implementace.....	15
Institucionální podmínky (NABC jazyk).....	19
Výsledky a produkce NRK.....	21
Slow TV.....	24
Skam.....	30
ZÁVĚR.....	34
SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

E-mailová korespondence s vedoucím Oddělení vývoje v regionální pobočce NRK v Bergenu Kjell Jarle Høyheimem ze 21. 7. 2017.

Příloha č. 2

E-mailová korespondence s vedoucím Oddělení formátů NRK Ole Hedemannem z 8. 8. 2017.

Příloha č. 3

Skype rozhovor s vedoucím projektu Slow TV a producentem regionální pobočky NRK v Bergenu Thomasem Hellumem ze 26. 1. 2018.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

NRK	Norsk Rikskringkasting AS (Norská vysílací korporace)
NABC	Needs, Approach, Benefit, Competition
BBC	British Broadcasting Corporation (Britská vysílací korporace)
EBU	European Broadcasting Union (Evropská vysílací unie)
NOK	Norská koruna
CZK	Česká koruna
CE	Commissioning editor
CCTV	Close-circuit television
DR	Danmarks Radio (Dánská vysílací korporace)
SRI	Standford Research Institute
CEO	Chief Executive Officer (generální ředitel)
TPS	Tvůrčí producentská skupina

1. ÚVOD

V dnešní silně konkurenční době se instituce potýkají s potřebou vyvíjet, či produkovat nový, jedinečný obsah, který nenabídne nikdo jiný. Je to ve své podstatě přirozený faktor svobodného trhu. V reakci na to se objevilo a stále objevuje množství metod, které mají za cíl pomoci jednotlivci i velkým společnostem k inovaci. Tyto metody jsou určitým fenoménem dneška a stávají se stále běžnějším nástrojem v praxi. Norský vysílatel veřejné služby NRK na svém příkladu ukázal, že lze inovovat i veřejnoprávní instituci a to s velice kladnými výsledky. NRK si pro svou vnitřní inovaci vybrala metodu NABC, která byla vyvinuta ve Stanford Research Institut (SRI) a jejíž zkratkovitý název zastupuje samotné schéma metody, jež se soustředí na čtyři faktory ve vztahu podniku ke klientovi: „Needs“ (potřeby), „Approach“ (přístup), „Benefit“ (užitek) a „Competition“ (konkurence). NRK je v současnosti jednou z nejúspěšnějších – co se týče objemu inovativních a nově vyvinutých formátů¹ a programů – a inspirativních institucí na evropském televizním trhu – pořádá workshopy pro další členy EBU i veřejnost v rámci televizních trhů a festivalů a předává své znalosti ostatním. Její obsah je kvalitní, odvážný, divácky úspěšný a naplňuje zároveň i poslání vysílatele veřejné služby, totiž vzdělávat diváka.

Cílem této práce je tedy zmapovat institucionální podmínky v NRK po implementaci NABC metody a dostat se tak k tomu, co dělá NRK natolik výjimečnou, že si ji mnoho jiných evropských vysílatelů bere za vzor, a úspěšnou z hlediska objemu nově vyvinutých formátů, které následně odkupují ostatní vysílatelé. Druhá kapitola, hned po Úvodu, analyzuje NRK od jejího vzniku přes historický kontext a vývoj, až po její současnou strukturu a systém. Dotýká se také institucionálních podmínek před implementací NABC metody, konkrétně v oblasti vývoje. Ve třetí kapitole se práce věnuje samotné metodě NABC, kterou zpracovává jako určitý fenomén mezi v současnosti užívanými a implementovanými způsoby řízení podniků a institucí na světovém i evropském trhu. Kapitola popisuje koncept této metody, její vznik a také další instituce, které ji vedle NRK ve svém řízení použily. Poslední čtvrtá kapitola je

¹ Televizní formát je televizní program, který je zatížený copyrightem na jeho koncept, premisu, strukturu a logo. Televize musí nejprve získat licenci na daný televizní formát, aby mohla vyrobit svou verzi programu upravenou pro své národní publikum. Mezi příklady patří show: Idol, Big Brother, nebo největší norský formát 71°na Sever.

ohraničená v kontextu této práce přelomovým rokem 2006, kdy se NABC metoda začala zavádět do systému NRK. Kapitola se zabývá tímto procesem a následnými roky, na kterých ukazuje, jak metoda změnila institucionální podmínky v NRK, které jsou v rámci slovníku metody nazývány tzv. NABC jazykem. V poslední části kapitola reflektuje vliv této metody na výsledky a produkci NRK skrze analýzu dvou případových studií nových formátů Slow TV a seriálu Skam, které byly vyvinuty a vyrobeny po implementaci NABC metody.

Mou hlavní motivací pro sepsání bakalářské práce, která se věnuje tomuto poměrně specifickému tématu v oblasti evropského televizního průmyslu a televizní tvorby, je má předchozí roční studijní stáž v Norsku. Díky tomuto studijnímu pobytu jsem jednak získala přímou a osobní zkušenost s kvalitou produkce NRK jako divák a jednak možnost toto téma zkoumat přímo u zdroje, a to v bergenské pobočce NRK a následně i v jejím hlavním sídle v Oslu. Měla jsem příležitost vést rozhovory s lidmi, kteří v době v této práci popisovaných změn NRK řídili, nebo v současnosti řídí, na manažerských pozicích. Většina z nich sídlí v hlavní pobočce NRK v Marienlyst v Oslu, ale několik důležitých aktérů, konkrétně projektový manažer jedné z případových studií, také v regionální pobočce NRK v Bergenu, kde jsem byla na studijní stáži. Dalším důvodem pro volbu tématu je také má současná profesní pozice začínající nezávislé producentky. Pochopení televize jako média, jejích struktur a možností považuji pro vykonávání své profese za zásadní. V posledku ve výběru tématu práce hrají roli také předchozí zkušenosti spolupráce s Českou televizí a z toho pramenící pocit potřeby zasadit se vlastní aktivitou, v rámci možností, které s ohledem na svůj věk a kredit mám, o zlepšení českého televizního potažmo filmového prostředí.

Práce tedy staví nejen na monografiích, článcích a e-knihách, ale i na přímých hloubkových rozhovorech, které jsem vedla během svého pobytu v Norsku v průběhu roku 2017 a následně v letech 2018 a 2019 přes Skype a e-mail. Respondenty těchto rozhovorů byli vedoucí Oddělení formátů (NRK Formatutvikling) Ole Hedemann, vedoucí Oddělení vývoje (Utvikling) v regionální pobočce NRK Bergen Kjell Jarle Høyheim a projektový manažer Slow TV a producent z NRK Bergen Thomas Hellum. Rozhovory byly vedeny v angličtině a v této práci jsou uvedeny v přímé řeči jako můj autorský překlad.

2. NRK

2.1 Historický kontext a vývoj

Za prvopočátek historie NRK lze považovat rok 1925, kdy bylo soukromou společností Kringkastningselskapet – předchůdce NRK – započato první pravidelné rozhlasové vysílání v Norsku a za jeho užívání od posluchačů vybírání licenčního poplatku. Záhy na to bylo po vzoru sousedních zemí vysílání definováno jako veřejný úkol. Na základě modelu BBC, jež mělo v té době pobočku také v Oslu a které jako organizace zdědilo svou strukturu polo-nezávislé korporace po vzoru viktoriánských korporací, které měly monopol například na poskytování plynu, elektřiny, nebo vody. Jejich vlastní kontrola zdrojů a osvobození od konkurence byla dána výměnou za jejich působení pro veřejné dobro, rozhodl norský jednokomorový parlament, tzv. Storting, o sloučení do té doby již čtyř existujících regionálních rozhlasových společností, kterým byla k vysílání udělena licenci. Na základě vydaného vysílacího zákona vznikla tedy z těchto čtyř společností v roce 1933 státem vlastněná společnost Norsk Rikskringkasting AS spadající pod Ministerstvo Církve a školství založena na principech veřejné služby.² Tímto dokumentem byl NRK přisouzen monopol nejen na „obyčejné zvukové vysílání“, ale jak ve svém textu uvádí Helge Østbye i na budoucí „vysílání obrázků“, což je celkem přesná definice televize.³ NRK díky monopolu postupně rostla. V roce 1950 pak byla jednou z dvaceti tří zakládajících vysílacích organizací, které daly vznik Evropské vysílací unii (EBU).⁴ O čtyři roky později, v roce 1954 NRK zahájila první pokus o televizní vysílání. To se ale stalo pravidelným až v roce 1960, čímž se Norsko řadí mezi poslední evropské země s pravidelným vysíláním. Vliv na to měla primárně složitá geografie země a jeho venkovské osídlení.

V druhé polovině sedmdesátých let a první polovině osmdesátých letech minulého století se na základě politického konsenzu postupně upouštělo od monopolu NRK.

² Kringkastningsloven Nr. 13 ze dne 24. 6. 1933. Norský vysílací zákon, do angličtiny překládáno jako Broadcasting Act. [online]. [cit. 2019-5-5] Dostupné z: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-12-04-127>.

³ Helge Østbye. *Norway - Media Landscape*. [online]. Maastricht: 2019, European Journalism Centre (EJC). Dostupné z: <https://medialandscapes.org/country/pdf/norway>.

⁴ Belgie: VRT, RTBF, Dánsko: DR, Finsko: YLE, Francie: GRF, Irsko: RTÉ, Itálie: RAI, Jugoslávie: JRT, Libanon: TL, Lucembursko: RTL, Monako: GRMC, Maroko: SNRT, Nizozemsko: NPO, Norsko: NRK, Portugalsko: RTP, Švédsko: STR, Švýcarsko: SRG, SSR, Řecko: ERT, Tunisko: RTTT, Turecko: TRT, Velká Británie: BCC, Vatikán: VT

Lokálním a regionálním organizacím bylo povoleno zakládat své místní rozhlasové i televizní stanice a v roce 1982 bylo zrušení téměř padesát let trvajících televizního monopolu završeno zavedením satelitní kabelové televize. Od toho roku existují na norském trhu další soukromé televizní stanice.⁵ Stále nicméně platí, že je NRK největší mediální organizací v Norsku, což z ní dělá jedinou státem vlastněnou televizi v západní Evropě, které se podařilo zachovat si první místo na trhu i po nástupu soukromých televizí. NRK na zrušení monopolu reagovala komerčním posunem, který byl poprvé představen a podporován jejím ex-CEO Einarem Fordem v letech 1989 až 2001, kdy NRK čelila konkurenci na domácím trhu. V těchto letech udělala NRK ze svého programu strategický nástroj k udržení diváků. V roce 1993 bylo NRK Rádio transformováno do tří-kanálového systému založeného na strategické analýze složení posluchačů. V roce 1995 byl jako nové médium NRK představen Internet a o rok později byla přeměněna na společnost s ručením omezeným. Díky tomu, založila NRK následně v roce 1997 svou dceřinou společnost NRK Aktivum AS, jež byla od začátku zamýšlená jako část NRK, která bude soutěžit na komerčním trhu.⁶ NRK je dodnes státem vlastněnou společností s ručením omezeným, jejíž vlastnictví vykonává Ministerstvo kultury, které je tak zároveň valnou hromadou společnosti. Valná hromada jmenuje Radu pro vysílání, která má čtrnáct členů a volí generálního ředitele NRK (CEO).⁷ Od roku 2001 do roku 2007 byl CEO NRK John G. Bernander, mezi lety 2007 a 2013 Hans-Tore Bjerkaas a od roku 2013 řídí NRK Thor Gjermund Eriksen. Parlament je správcem poplatku za vysílání, má rozhodující kontrolu nad příjmy NRK, schvaluje rozpočet společnosti a určuje každoročně výši poplatku za vysílání. Téměř všechny tržby NRK pocházejí z tohoto poplatku, protože NRK na základně poslání veřejné služby smí nabízet jen striktně nekomerční vysílání.⁸ NRK doplňuje rozpočet v řádech procent skrze své dceřiné společnosti, jako je již zmíněné NRK Aktivum AS, které vyvíjí a distribuuje širokou škálu produktů, včetně dalšího prodeje programů NRK, a samostatnou realitní společnost, jež byla založena za účelem řízení významného portfolia nemovitostí NRK.⁹

⁵ K. J. Halse, Helge Østbye. *Norsk Kringkastingshistorie*. Oslo: 2003, Det Norske Samlaget.

⁶ Roel Puijk. *Public service broadcasting and public control in Norway*. Lillehammer: 2006, Lillehammer University Collage.

⁷ Generální ředitel (CEO) je v norském originále označován jako „kringkastingssjef“.

⁸ V roce 2017 pocházelo 94,5% tržeb NRK z poplatků za vysílání, který vychází na 3 000 norských korun ročně za jednu domácnost/TV set. Zbývajících 5,5% nebo-li 345 milionů norských korun v roce 2017 pocházely z prodeje práv, pronájmu výrobních kapacit, dotací z fondů a prostřednictvím prodeje nemovitostí v Bergenu skrze NRK Aktivum.

⁹ Gunn Enli, Trond Smith-Meyer, Trine Syvertsen. Great Norwegian Encyclopedia: NRK. [online]. 2019 [cit. 5-5-2019]. Dostupné z: <https://snl.no/NRK> .

V roce 1996 rozhodl parlament o založení druhého televizního kanálu NRK 2, který byl určen pro užší publikum než původní, první televizní kanál, který dostal očíslování NRK 1 a zachoval si dodnes koncept širokého veřejnoprávního programu. V roce 2007 byl spuštěn kanál NRK 3. V současnosti je NRK1 největší televizní kanál v Norsku a NRK P1 je největší rozhlasový kanál. Webová stránka NRK¹⁰ je druhou největší v Norsku se 4,9 miliony uživatelů během průměrného týdne. Na této stránce je možné na mobilních zařízeních vidět veškeré televizní programy a poslouchat všechny rozhlasové programy NRK, a to skrze aplikaci NRK Radio, případně si konkrétní vysílání stáhnout do jakéhokoliv zařízení jako podcast.¹¹ Hostitelská služba yr.no¹², která je nabízena v úzké spolupráci s Norským meteorologickým ústavem, je nejen neuvěřitelně populární v Norsku, ale i v sousedních zemích. Kromě tradiční televize, nabízí NRK veškerý svůj obsah také přes Snapchat, nebo YouTube. Přestože dnes na norském trhu existuje mnoho konkurenčních možností, devět z deseti Norů využije na denní bázi jednu nebo více nabídek NRK, což je pozoruhodné i v mezinárodním měřítku.¹³ Po vzoru BBC, které „[...] vzalo vážně cíl zvýšit standardy celého národního publika, sofistikovat jejich vkus, intelektuální apetit a úroveň vzdělání, zatímco nabízí širokou škálu materiálu mířeného na rozmanité zájmy rozmanitého publika [...]“¹⁴, se NRK snaží nabízet širokou škálu médií na různých platformách. NRK dnes ale soutěží nejen o svého norského diváka, nýbrž i s globálními mediálními aktéry. Ve své dlouhodobé strategii NRK uvádí, že pokud si má norský uživatel zvolit nabídku NRK v době, kdy jsou vedle národních a lokálních aktérů k dispozici též globální poskytovatelé, musí být tato nabídka NRK také na světové úrovni.¹⁵

„[...] NRK by měla být vydavatelem na světové úrovni. [...] Strategie musí být transformována do činů a měřitelných výsledků. Je to zodpovědnost vedení, aby

¹⁰ [Nrk.no](http://nrk.no)

¹¹ Podcast je anglický výraz pro digitální audio složku, která je k dispozici ke stáhnutí do počítače, nebo mobilu z internetu a následně k poslechu.

¹² [Yr.no](http://yr.no) je norský webový server pro předpověď počasí.

¹³ „A Gigantic Small Broadcaster“. [online]. *NRK.no*. 2007-13-11 [cit. 2019-13-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/about/a-gigantic-small-broadcaster-1.3698462> .

¹⁴ Jonathan Bignell, Andreas Fickers. *A European Television History*. Wiley-Blackwell, 2008.

¹⁵ „Dette er NRKs langtidsstrategi“ [online]. *NRK.no*. 2011-21-9 [cit. 2019-5-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/oppdrag/dette-er-nrks-langtidsstrategi-1.7802563> .

zajistili, že co možná nejvíce zaměstnanců porozumí souvislostem mezi cíli, měřítky a výsledky a přenesou to náležitě do svých pracovních dnů. [...]"¹⁶

Motto „A Gigantic Small Broadcaster“ prozrazuje cíle NRK, která v současné době implementuje model reklamních agentur, takzvaný 360° koncept, který se snaží pokrýt vždy všechna různá média a platformy u jednoho každého pořadu tak, aby byl komunikován ven maximální možnou silou. Největší současnou výzvou NRK je spojit se s diváckou skupinou – dvanácti až devětadvacetiletých teenagerů a mladých lidí. Na základě tohoto fokusu vznikl mimo jiné pořad *Skam*, o kterém se tato práce rozepisuje v kapitole 4.5 *Skam*.¹⁷

Vedle vysílacího zákona, kterým byla NRK zřízena, a své standardní korporátní strategii vydávané vždy na několik let dopředu, je NRK řízená i speciálními nařízeními, či směrnicemi *NRK plakaten*, kterými stát definuje své požadavky a očekávání od NRK a tak vytváří rámec pro aktivity NRK. Obdobné mandáty má také BBC a nazývá je Listinami. Dokumenty obou těchto institucí, konkrétně NRK Plakaten 2012 a BBC Charter 2006 obsahují prohlášení o kreativitě a inovaci. Veřejný účel BBC zahrnuje „stimulaci tvořivosti a kulturní excelence“ jak je uvedeno v Charter 4 a „NRK musí být inovativní a přispívat k rozvoji kvality“ podle Článku 15.¹⁸ V NRK Plakaten 2015 článku 3 je zase uvedeno „[...] NRK posílá norský jazyk, identitu a kulturu. NRK musí odrážet geografickou rozmanitost Norska [...] NRK je povinna šířit obsah, který je buď vytvořen v rámci okresů, nebo který má regionální obsahový základ. [...]“¹⁹

¹⁶ „NRK - Corporate Strategy for 2018 – 2023“ [online]. *NRK.no*. 2018-20-9 [cit. 2019-10-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/about/a-gigantic-small-broadcaster-1.3698462> .

¹⁷ „NRK - Corporate Strategy for 2018 – 2023“ [online]. *NRK.no*. 2018-20-9 [cit. 2019-10-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/about/a-gigantic-small-broadcaster-1.3698462> .

¹⁸ Roel Pujik. *Slow Television: A Successful Innovation in Public Service Broadcasting*. University of Gottenburg: Nordicom, 2015.

¹⁹ Roel Pujik, Elizabeth Urdal. *Watching Slow TV* [e-book]. [cit. 2019-15-5]. Norsk medietidsskrift. 2018, č.20. Dostupné z: <https://www.idunn.no/nmt/2018/02> .

2.2 Struktura a institucionální podmínky

Rozpočet NRK se pohybuje v posledních letech kolem pěti miliard NOK, což je asi patnáct miliard CZK, protože norská koruna je třikrát silnější než česká koruna. Pro porovnání Česká televize má rozpočet poměrově podobný, kolem pěti miliard CZK. Instituce NRK má tři tisíce tři sta zaměstnanců, třináct regionálních studií a hlavní pobočku v Oslu. Tři větší regionální studia s nejdelší historií jsou ve městech Bergen, Tromsø a Trondheim.²⁰ Regionální studia zajišťují denní regionální obsah z jednotlivých částí Norska (rádio, TV, online), ale také důležitý obsah pro děti, témata víry, zábavu a příběhy z běžného života z regionů. Pobočka Bergen pokrývá nejvíce téma přírody, pobočka Tromsø téma víry a Trondheim vědu. NRK takto reflektuje geografickou rozmanitost Norska a zajišťuje určitou lokální přítomnost. Obsah celé NRK se také dělí do tří hlavních televizních kanálů, a to podle zaměření na konkrétní sektor publika a témat. NRK 1 je, jak již bylo zmíněno výše, kanál zaměřený na široký segment společnosti a zároveň je největším norským kanálem. Existují zde zprávy, zábava, drama, sport, nebo dokumenty. NRK 2 má za cíl nabízet divákovi specifitější vědomosti. Vysílá kulturní pořady, debaty na aktuální témata a dokumenty, často se delší dobu soustředí na jedno téma, nebo praktikuje tak zvané tematické noci. Po založení NRK 3 v roce 2007 se NRK 2 vyprofilovala ještě silněji do dokumentárního kanálu a tak se v nabídce objevil i dnes již slavný nový formát tzv. Slow TV²¹, který je níže rozvinut jako případová studie. Jako poslední kanál byl tedy založen NRK 3 se zaměřením na mladé publikum, inovativní norský obsah a rozvoj nových talentů. Kanál se dělí s dětským NRK Super.²² Vysílají se zde jak filmy, lifestyleové pořady a televizní série, mimo jiné například seriál Skam, jež je druhou případovou studií této práce.

Producentův systém v NRK byl před dvaceti lety obdobný jako existující systém tvůrčích producentův skupin v ČT, později bylo ale založeno Oddělení pro vysílání, (Kringkaster-avdelingene, v angličtině Broadcasting Department), kde působí tzv. commissioning editoři²³, kteří počali spravovat rozpočet programu a

²⁰ „A Gigantic Small Broadcaster“. [online]. NRK.no. 2007-13-11 [cit. 2019-13-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/about/a-gigantic-small-broadcaster-1.3698462> .

²¹ Slow TV - definice v kapitole 4.4

²² „NRK's channels“ [online]. NRK.no 2007-28-9. [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: https://www.nrk.no/about/nrk_s-channels-1.3607220 .

²³ Commissioning editor je anglický výraz pro televizního činitele, který má na starosti určité spektrum vysílacího programu, pro které vybírá obsah ať už od interních televizních producentů, nebo případně

žadavat do výroby to, co je podle programového schéma potřeba. Naštěstí se při tom řídí mottem „Peníze následují po nápadu.“²⁴ V NRK existují pouze čtyři commissioning editoři, jeden pro drama, jeden pro dětskou tvorbu, jeden pro regiony a dokument a jeden pro zábavu.

„[...] Prvotní reakce producentů na vznik tohoto Oddělení byl spíše strach. ‚Co když nedostanu žádný nápad?‘ Tyto obavy byly zbytečné, protože commissioning editoři v Oddělení pro vysílání NRK spíše jen vytyčují směr a smysl konkrétního pořadu, ale nikdy by se nezapojovali do detailů produkce, atp. Na rozdíl například od DR, kde je Oddělení pro vysílání mnohem větší a samotní commissioning editoři jdou také mnohem více do hloubky konkrétních pořadů, posuzují je a vyjadřují svůj názor. [...]“²⁵

Založení tohoto Oddělení pro vysílání pomohlo ve struktuře organizace NRK sjednotit různé programové složky a každému typu pořadu, podle tématu a cílové skupiny diváků, tak přidělilo jednu osobu, na kterou se producent může obrátit s vyvinutým pořadem, nebo případně s otázkou, jaký typ pořadu je zrovna žádaný, aby mohl v daném okruhu začít vyvíjet. Co ale nebylo zatím vyřešeno, byly podle Hedemanna chybějící a zoufale potřebné změny v procesu vývoje. On sám se vývojem nových forem pořadů zabýval, ale do té doby pouze v dílčí sféře Zpravodajského oddělení.

„[...] Je to už pět let, co jsem začal pracovat na vývoji obsahu v NRK. Byl jsem prvním redakčním vývojářem v NRK a když jsem se tehdy ptal sám sebe ‚Kde jsou ty nápady?‘, které mi měli chodit od dalších zaměstnanců NRK, ukázalo se, že existují určité výzvy.:

- 1) Mnozí nevěděli, kam poslat nápad, který dostali ve sprše nebo na pláži během letních prázdnin.
- 2) Pokud se však zaměstnanec přesto odvážil a nějak svůj nápad poslal, ne vždy dostal odpověď, dostal třeba jen zprávu, že námět byl zaregistrován, nebo že byl předán dál, anebo jen odpověď po nepřiměřeně dlouhé době. Já sám jsem strávil

externích nezávislých producentů. V České televizi tato pozice neexistuje, nejbližší jí je Programová rada, případně ředitel programu.

²⁴ Příloha č. 3.

²⁵ Příloha č. 3.

čtyřicet dní připomínáním se, že jsem dostal nápad na vytvoření televizního seriálu Porodní asistentky.

3) Ti, kteří s nápadem přišli, nebyli automaticky zahrnuti do následného procesu vývoje. Důležitou zkušeností z posledních pěti let mé kariéry je to, že nadšenci jsou rozhodující pro realizaci myšlenky. Nezařadit nadšence do vývoje jejich myšlenky zpomaluje potom veškerou touhu posílat nové nápady.

4) Někteří měli pocit, že jim NRK nápad ukradla a vyrobila. Mnoho společností si myslí, že váš nápad vlastní a nemůžete očekávat, že na něm budete pracovat vy sám. Dá se to pochopit, ale nemohou pak očekávat, že budou zaměstnanci rádi přicházet s nápady.

5) Vývojové procesy nebyly vůbec jasné a viditelné. Pokud společnost nemá jasnou, transparentní cestu pro rozvoj nejlepších nápadů svých zaměstnanců, zaměstnanci si nebudou jistí, že jejich nejlepší nápady jsou dostatečně oceněny a že je s nimi nakládáno, tak jak si zaslouží.

6) Vývoj probíhal bez jakékoliv metodiky. Nedisciplinovaný a nemetodický vývoj nápadů vede k horším výsledkům než disciplinovaný, metodický proces.

7) Vedoucí oddělení nebyli hodnoceni za inovaci. To se mění, ale jen zřídka kdy jsem slyšel, že by vedoucí nějak řešili to, že úplně chybí výsledky ve vývoji nových věcí.

8) Nepředpokládalo se, že všichni zaměstnanci mají zodpovědnost za to, aby společnost přicházela s novými nápady, ze kterých pak všichni budou žít. [...]²⁶

²⁶ Hedemann, O. Ideutvikling i mediahuset (Idea Development inside a Media House). [online] 2010-2-7 [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: <http://ideutvikling-i-mediehuset.blogspot.com/> .

3. NABC METODA

NABC je metoda, která pomáhá prezentovat myšlenky srozumitelným a podmanivým způsobem, ale především pomáhá rozvíjet a hodnotit nápady. Ve zkratce *NABC* zastupuje každé písmeno jeden faktor, ke kterému se při této metodě přihlíží. Písmeno N označuje *Need*, v češtině *Potřebu*, jako nejdůležitější faktor metody. Myšlenka bez praktické potřeby pro ni zůstává přesně to, co to je: dobrý nápad a nic víc. Písmeno A značí *Approach*, nebo-li *Přístup* k dané potřebě. V této metodě A následuje vždy za N. B je pro *Benefit*, čili *Užitek* a znamená veškeré inovativní elementy daného nápadu, jinými slovy všechno, z čeho se skládá jedinečnost konkrétního nápadu. Poslední písmeno C značí *Competition*, v češtině *Konkurence* a značí situaci konkurence ve zkoumaném prostředí, tedy v realitě, v rámci které musí náš nápad fungovat. Nebo-li jak říká motto SRI vývojářů uváděné na jejich materiálech: „NABC: Důležitá potřeba klienta, nebo trhu řešená jedinečným přístupem s lákavým užitekem v porovnání s konkurencí, nebo alternativami.“²⁷ Výše popsané čtyři faktory tedy měří hodnotu původního nápadu u každého a konkrétního projektu. Odpovědět si na otázky pomocí těchto čtyř faktorů je podle SRI vývojářů první krok k vytvoření kompletnějšího návrhu, nebo business plánu. Metoda může být použita kýmkoli v každodenních situacích, ať už doma nebo v práci, kdykoliv je potřeba originální myšlení. Ve srovnání s mnoha jinými metodami je zvláště účinná, protože může být použita ve všech fázích vývojového procesu a aby byla co nejefektivnější, měla by se využívat ve všech fázích vývoje až od doby konečné prezentace nápadu jako plnohodnotného konceptu. Cílem metody je dosáhnout systematictějšího způsobu, jak porozumět hodnotovým propozicím, jinými slovy hodnotě původního nápadu. Metoda byla vyvinuta ve Stanford Research Institut (SRI) s cílem vylepšit a udržet proces inovace hlavně ve velkých společnostech. Vývojáři NABC se domnívali, že mnoho dobrých nápadů se někdy ztratí, protože ti, kteří bádají, jsou často specialisté hluboce ponořeni do své vize, kterou ale obtížně dokážou vysvětlit světu. V důsledku toho svět jejich návrhy odmítá jednoduše proto, že jim nerozumí. Tato metoda tedy v zásadě umožňuje tvůrcům prezentovat své nápady a zároveň posuzuje jejich hodnotu pomocí řady daných parametrů, a tím jim

²⁷ „SRI International: Best Practice“. [online]. *Web.stanford.edu*. 2006 [cit. 5-5-2019]. Dostupné z: https://web.stanford.edu/class/educ303x/wiki-old/uploads/Main/SRI_NABC.doc .

pomáhá konzistentně vytvářet nové zajímavé hodnoty pro své zákazníky, či cílové uživatele.

Metoda vznikla, když americké komerční a vládní organizace požádali SRI o pomoc zlepšit a udržet inovace v rámci jejich podniků. Prvním klientem bylo Ministerstvo obrany Spojených států a jeho Agentura obranných pokročilých výzkumných projektů (The Defense Advanced Research Projects Agency, DARPA), která je odpovědná za rozvoj nových technologií pro armádní účely. Pro tuto agenturu provádělo SRI největší výzkum umělé inteligence v americké historii za 100 milionů dolarů založený na NABC metodě. Z výzkumu vzešel jako vedlejší produkt inteligenční systém Siri²⁸, který následně odkoupila společnost Apple, jako jednu z hlavních aplikací svých produktů. „[...] Siri pomohl společnosti Apple transformovat trh s mobilními telefony a učinit z iPhone dominantní „nutný“ mobilní telefon. [...]“²⁹ V Sarnoff Corporation vedla NABC metoda vývoj televize s vysokým rozlišením a systému pro hodnocení kvality vysílaného obrazu, z nichž obě obdržely ocenění Technology & Engineering v Emmy Awards. Tato korporace byla mimo jiné místo historických vývojů, jako je barevná televize, nebo elektronový mikroskop.³⁰ Úplně prvním vysílatelem a televizí, která se rozhodla implementovat NABC metodu do svého řízení, bylo BCC, které poslalo své manažery do Silicon Valley, USA, aby se vyškolili přímo v Standford Research Institute. Podle jejich vzoru to následně udělala také Dánská televize DR, která pak kolem metody postavila vlastní in-house laboratoř inovace a nazvala jí Továrnu nápadů (Kreativ Fabrik, Concept Factory) a svým zaměstnancům dala povinnost všechny nové nápady prezentovat formou NABC metody.³¹

Když NABC hodnotí nápad, užívá k tomu specifické otázky, na které je třeba odpovědět. V této fázi mohou být zapojeni i koncoví uživatelé, což je důležitá součást procesu, protože jde o vytvoření nápadu, který má na paměti právě onu potřebu koncového uživatele – občana / klienta / diváka. „Nápad je málokdy dobrý, pokud se

²⁸ Siri je vestavěný inteligentní asistent společnosti Apple, který zajišťuje uživatelům iPhone 4S, iPad a iPod Touch a pozdějších verzí, ovládat svoje Apple zařízení hlasem pomocí svého přirozeného jazyka.

²⁹ „How to Create An Innovative Culture: The Extraordinary Case Of SRI“. [online]. *Forbes.com*. 2015-30-11 [cit. 2019-17-5]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/11/30/how-to-create-an-innovative-culture-the-extraordinary-case-of-sri/#5e36ff036ad3> .

³⁰ „How to Create An Innovative Culture: The Extraordinary Case Of SRI“. [online]. *Forbes.com*. 2015-30-11 [cit. 2019-17-5]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/11/30/how-to-create-an-innovative-culture-the-extraordinary-case-of-sri/#5e36ff036ad3> .

³¹ Christian Bason. *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. 2010, Bristol University Press.

nevztahuje ke svému uživateli.³² Uživatelé NABC jsou součástí procesu ve všech fázích jeho vývoje. „NABC lze také použít jako nástroj v každodenní pracovní situaci, který nám pomůže přemýšlet a jednat inovativním způsobem a zvládnout každodenní pracovní režim z jiného úhlu, než na který jsme zvyklí.“³³

³² Kirstine Vinderskov. *NABC metoden*. [online]. [cit. 2019-6-5]. Dostupné z: <https://nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/> .

³³ Kirstine Vinderskov. *NABC metoden*. [online]. [cit. 2019-6-5-2019]. Dostupné z: <https://nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/> .

4. NABC METODA V NRK

4.1 Implementace

V roce 2005 nastoupil v NRK na post ředitele vývoje ve Zpravodajském oddělení (NRK Factual) Hedemann. Od začátku hledal nějaký nástroj nebo přístup, který by mohl ve vývojové praxi začít používat. Od svých kolegů v DR se dozvěděl o NABC metodě a na základě informací od nich ji začal adaptovat ve Zpravodajském oddělení.

„[...] Já sám jsem si vybral klíčová slova: vášně, znalost a kvalita, jako směrnice pro to, co dělám.

1. Bez vlastní vášně a vyžadování vášně oplátkou i od ostatních, nikam nedojdete. Musí existovat prostor a respekt pro nadšence.

2. Bez znalosti metodiky vývoje a toho, o co se vaše organizace snaží, jí prostě nemůžete přispívat dostatečnou měrou. Nemůžete vést žádný proces vývoje v žádném podniku. Já to mohu v NRK dělat jen proto, že vím opravdu dobře, co a proč děláme.

3) Bez kvalitního procesu to prostě musí dopadnout špatně. V NRK jsme vyvinuli několik nástrojů, abychom zajistili, že budou výsledky vývojových procesů kvalitní. Nejdůležitější nástroj, který používáme, se nazývá NABC metoda a je silnou americkou metodikou orientovanou na uživatele, kterou jsme přizpůsobili norské kultuře a kultuře NRK. Výchozím bodem je, že vše, co vyvíjíme, má vytvářet nové hodnoty pro naše uživatele, tedy publikum. Potřebujeme nápady, ale ještě ve větší míře potřebujeme vůli a schopnost nápady realizovat, dokud z nich nejsou produkty, které veřejnost opravdu ocení.

[...]

A pokud se má dostat vývoj obsahu do rovnováhy s technologickým vývojem, některé podmínky se musí změnit. Musíme umět rozlišovat mezi kreativními a inovativními prostředími, které pracují do hloubky, a replikami. Věřím v existenci žurnalistických A a B týmů a rozdíl mezi nimi by se měl odrážet také v jejich platu. Neuvěřitelné je, že i v NRK existují zaměstnanci, kteří si dnes říkají ‚novináři‘, ale žijí z reprodukování příběhu, nebo vytváření verzí. Také se to musí dělat, ale nevytváří to stejnou hodnotu pro uživatele, firmu, společnost, a proto si myslím, že ti, kteří vytváří originální obsah, který pomáhá tisku naplňovat jeho společenskou funkci, by

měli být odměňováni. Technologie je plná obsahu, který lidé potřebují a nachází v něm hodnotu, bylo by proto skvělé, kdyby obsah někdy technologický vývoj řídil.“³⁴

„[...] Aby mohly velké organizace realizovat kreativní projekty, musí rozvíjet nejen nové nápady, ale také pro to udělat v organizaci nový prostor. Organizační postupy v televizích jsou často zaměřeny na kontinuální výrobu, ale ne na inovaci. V případě NRK se jednalo o proces zdola nahoru, kdy jednotlivci na nižších úrovních iniciovali inovaci. Můžeme to pojmout jako ‚podnikatelskou‘ aktivitu. Podnikatelé využívají stávající organizační a byrokratické struktury k realizaci nových produktů - v tomto případě programů. Hlavní otázkou je, jak stávající struktury s těmito podnikavci a jejich nápady interagují. [...]“³⁵

Následně v roce 2007 se v ředitelství NRK v Oslu rozhodlo o založení nového a zcela samostatného Oddělení vývoje, které bude spolupracovat s Programovým oddělením a následně se všemi ostatními odděleními napříč NRK. Toto Oddělení vývoje, pod vedení ředitele Jenssena, si po vzoru Zpravodajského oddělení metodu NABC zvolilo jako svůj základní a oficiální nástroj. Od počátku NABC metodu používá pro vývoj veškerého nového obsahu, ale i při snahách posunout dále již existující pořady. Metoda se v NRK nicméně neimplementovala jednoduše, mnoho novinářů a producentů mělo problém s tím, co Hedemann vnímal jako základní tezi metody „[...] Důležitý problém může být také zajímavý, ale zajímavý problém není vždy nutně důležitý.“ Což dokládá i Kirstine Vinderkov ve své práci, která metodu zpracovává zase z jiné perspektivy, a to z pohledu územního plánování.

„[...] Ne všechny nápady jsou stejnou měrou relevantní. NABC se soustředí na důležitost nápadu spíše než na to, jestli je zajímavý. Zajímavý nápad je totiž dobrý, ale ne dost dobrý. Metoda operuje na základě toho, zda je myšlenka, která má být vyvinuta, dostatečně důležitá. Například nápad zapojit do územního plánování občany je sám o sobě zajímavou myšlenkou, ale důležitou se stane teprve v momentě, kdy by jejich zapojení začalo ovlivňovat konečný výsledek. [...]“³⁶

³⁴ Ole Hedemann. *Ideutvikling i mediahuset* (Idea Development Inside a Media House). [online]. 2010-2-7 [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: <http://ideutvikling-i-mediehuset.blogspot.com/> .

³⁵ Roel Pujik. *Slow Television: A Successful Innovation in Public Service Broadcasting*. University of Gottenburg: Nordicom, 2015.

³⁶ Kirstine Vinderskov. *NABC metoden*. [online]. [cit. 2019-6-5]. Dostupné z: <https://nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/> .

Podle Oleho se implementace NABC metody v NRK dělala způsobem „učení se za pochodu“ a to skrze NABC workshopy, které trvaly dva až tři dny a během kterých se účastníci soustředili na posunutí daného nápadu až k prezentaci, tzv. pitchy. Hluběji se o tom rozepisuje 4.2 .

„[...] Chce to tvrdohlavost a čas, zhruba 3 roky, aby se změnila kultura organizace televize směrem k myšlence ‚dát ve vývoji na první místo potřeby publika‘ a zrodil se uvnitř televize společný NABC jazyk. V BCC nebyli dostatečně tvrdohlaví a metodu po několika letech opustili, ale my v NRK ji stále používáme, dokonce je úplným základem našeho myšlení, zatímco hledáme dále nové a další způsoby, které můžeme zkusit. Také se musíme vyvíjet, víte! [...]“³⁷

Výpověď Hedemanna potvrzuje také to, že bylo v roce 2011, čtyři roky po založení Oddělení vývoje, kde se NABC metoda stala oficiální technikou, založena jeho samostatná a úžeji specializovaná část pro vývoj nových formátů (NRK Formatutvikling) a jeho vedoucím se stal Hedemann. V tomto svém oddělení používá opět a znovu NABC metodu jakožto oficiální nástroj.

„[...] Myslím, že teď už je ale s touto zkratkou obeznámen každý zaměstnanec NRK, což nám dává společný jazyk, který se vždy soustředí na potřeby publika. Příští týden budu vyučovat nového studenta na stáži a tuto metodu mu představím, tak jak to dělám s každým zaměstnancem tady v Oddělení vývoje. Za dva týdny budu mít přednášku v ZDF/Funk o tom, jak tady u nás věci děláme. A také o tom vyučuji na univerzitách a školách. [...]“³⁸

„[...] Kreativní producenti v NRK jsou placeni měsíčním honorářem. Jsou tu ale samozřejmě proto, aby vyvíjeli nové nápady. Ke svému honoráři mají k dispozici ještě zvlášť menší rozpočet, který je určen jen na vývoj. V momentě, kdy producent vymyslí novou věc, přijde s ní do Oddělení vývoje a tam se teprve začne vyvíjet. Pokud je projekt produkčně, nebo finančně náročnější, existuje v NRK ještě speciální program „From Pitch To Pilot“, který dofinancovává vývoj. Tento program disponuje ročně zdroji pro zhruba patnáct projektů. Menší větve hlavního Oddělení vývoje,

³⁷ Příloha č. 2.

³⁸ Příloha č. 2.

keré je v ústředí v Marienlystu, máme samozřejmě i v regionálních pobočkách. U nás v Bergenu je Vývoj zastoupen Kjel Jarle Høyheimem.[...]³⁹

³⁹ Příloha č. 3.

4.2 Institucionální podmínky (NABC jazyk)

Za konkrétní NABC jazyk, který si NRK pro sebe vyvinula, můžeme považovat několik specifických technik a strategií. Mezi ně patří například tzv. „Laso efekt“, který spočívá ve výzkumu takového publika NRK, které je obtížné získat. „[...] NRK se nesoustředí na diváky, které už ‚má‘, ale na ty, které teprve ‚musí získat‘. [...]“ Další takovou technikou je takzvané „Designové myšlení“, při které NRK provádí ankety, rozhovory a výzkum přímo na ulici u lidí, svých diváků, kterých se rychlými dotazy ptá, co jim v televizi chybí, nebo co chtějí. Jedním ze známějších konceptů NRK jsou takzvané „Red ideas“. Tento koncept spočívá v rozdělení několika typů nápadů na „Green ideas“, což jsou ty nápady, které se už v televizi běžně vyrábějí a jsou otestované, „Yellow ideas“ nebo-li ty nové, ale spíše slibné a ne tak riskantní – s ohledem na sledovanost. A potom ony „Red ideas“, což jsou právě ty nápady, které mohou teoreticky dopadnout špatně.⁴⁰

„[...] Commissioning editoři musí přiznat, že ty takzvané červené nápady mohou teoreticky dopadnout ne tak úspěšně, ale právě v takových nápadech musí své zaměstnance motivovat a podporovat! Ředitel NRK Bergen dokonce jednou svolal schůzi, která měla titulek ‚Jak dělat více chyb?‘ [...]“⁴¹

V NRK dále existuje pravidlo vázané na tento koncept rozdělení nápadů na žluté, zelené a červené. Výroba pořadů v NRK se musí vždy dělit poměrově tak, aby se běžných, nebo již zaběhnutých pořadů vyrábělo maximálně 70%, alespoň 20% nových pořadů a 10% takových pořadů, které jsou úplně nové a zdají se nebezpečné, ale musí se jim dát šance.⁴²

V poslední řadě byl jako reakce na založení nového Oddělení vývoje zorganizován tzv. Pitch Day, který se koná jednou ročně v ředitelství NRK v Oslu. Pitch Day slouží k tomu, aby se všechny nové nápady v NRK vyvíjené a vzniklé mohly prezentovat, aby se o nich vědělo a aby tak mohli commissioning editoři vybrat ty náměty, které se posunou do výroby. Koncept této události je obdobný slyšením běžným ve filmovém průmyslu, například na státních fondech, či komisích. Producent, ať už interní zaměstnanec NRK, nebo externí nezávislý producent, ve čtyřech minutách představí,

⁴⁰ Příloha č. 3.

⁴¹ Příloha č. 3.

⁴² Příloha č. 3.

tzv. pičuje (v angličtině „to pitch“), svůj projekt. Událost je otevřená všem zaměstnancům NRK, ale rozhodující pravomoci mají commissioning editoři z Oddělení pro vysílání, které má rozpočet a které rozhodne, zda daný projekt podpoří, nebo ne. Commissioning editorů je zde celkem pět pro dětské pořady, dokumenty a fikci a pět pro externí produkce a koprodukce. Průměrně se této události účastní na dvacet projektů z regionů a čtyřicet z Osla. Zhruba šedesát jich potom je z interní produkce NRK a deset větších projektů externích, které mají zájem o koprodukcí.⁴³

„[...] Rozhodování v NRK je dialog, dialog, dialog a je opravdu hodně založené na důvěře. Všichni se tu známe a oni vědí, co dokážeme a v čem jsme dobří. [...] Myslím, že norské publikum není v ničem jiné, než například české. V NRK máme takzvaný H-faktor - ‚Ha? Je to možné?‘ Čím více lidí na danou věc reaguje ‚Ha?‘ tím lepší je to nápad! Každá televizní stanice hledá něco speciálního, co vyčuhuje a o čem lidé budou mluvit. [...]“⁴⁴

⁴³ Příloha č. 3.

⁴⁴ Příloha č. 3.

4.3 Výsledky a produkce NRK

Jeden z pořadů, který byl vyvinut podle NABC metody jako nový formát v Oddělení vývoje a jeho pod-Oddělení formátů a jsou pod ním tedy podepsáni Jenssen a Hedemann, je komediální dokumentární reality-show s názvem Nedělejte to doma (Ikke gjør dette hjemme, Don't Do This Home) vysílaná na kanálu NRK 1. V této show dva moderátoři pokouší různá varování a zákazy u různých věcí a zkouší, co se stane, když daný zákaz poruší. Některé experimenty zahrnují například odpalování ohňostroju uvnitř domu, praní vlněných věcí na vysoké teploty, nebo přetváření malé koupelny na velkou mikrovlnou troubu za pomoci alobalové fólie. Od svého prvního uveřejnění v roce 2011 bylo vyrobeno již šest sérií. Hned následující rok po uvedení projevila největší televizní přehlídka MIPCOM v Cannes v roce 2012 zájem o to, aby byl tento formát prezentován skrze workshop v rámci programu. Zástupci NRK tak formát seriálu představili dvanácti zájemcům z jiných televizí.⁴⁵ Formát byl poté odkoupen mimo jiné producentem Discovery Channel (Canada), který vyrobil kanadský remake⁴⁶ Never Ever Do This At Home. Další televize, které formát koupily a vyrobily pro své vysílání je německá ZDF, dánská TV2 Zulu, nebo švédská Viasat. První řada Nedělejte to doma dosáhla průměrné sledovanosti (rating) 672 000 diváků a 43,4% podílu na celkovém publiku (sharing) ve zhruba stejném poměru mužů i žen, což ji zařadilo nad průměrnou sledovanost tohoto okna (slot), která je 546 000 diváků a podíl na celkovém publiku 37,8%.⁴⁷ V tabulce na straně 21 jsou zveřejněna čísla nejsledovanějších sérií z vlastní výroby NRK z těch let, ve kterých se vysílaly jejich první řady. Většina z nich patří do hlavní dramatiky, která se vysílá na kanálu NRK 1. Nedělejte to doma je mezi nimi výjimkou, sledovaností se blíží těmto seriálům, které ale patří do jiných oken programového schéma, než právě Nedělejte to doma, které v systému NRK patří do tvorby Zpravodajského oddělení. V tabulce jsou uvedeny číselné hodnoty sledovanosti bez repríz. Další řady seriálu si vždy udržely první místo ve sledovanosti tohoto okna. První řada byla v roce 2011 nominována v kategorii Nejlepší reality-show na norských televizních cenách Golden Screen Awards (Gullruten) a následně získala ocenění Nejlepší nový koncept na Berlin Television Festival, stejně tak získaly

⁴⁵ „Program of Conferences & Events”. [e-book]. [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: <https://testconso.typepad.com/files/miptv-2012-full-programme.pdf> .

⁴⁶ Remake značí předělání, přepracování staršího uměleckého nebo jiného díla, nejčastěji filmu, do nového zpracování.

⁴⁷ „Ikke gjøre dette hjemme”. [online]. *Wikipedia.org*. 2019-27-2 [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Ikke_gj%C3%B8r_dette_hjemme .

několik nominací i cizí verze vyrobené podle tohoto formátu. „Máme v NRK vývojové klima na mezinárodní úrovni, ale když vyvíjíme, nepřemýšlíme mezinárodně. Je pro nás důležité udělat to dobré pro Norsko a další země jsou spíše bonus.“⁴⁸

Tabulka č. 1

Nejsledovanější vlastní dramatika NRK a série Don't Do This Home

POŘAD	SLEDOVANOST (RATING)	KANÁL	ROK	OCEŇENÍ
MAMMON dramatika	998 000	NRK 1	2017	Emmy Awards Soul International Drama Awards Golden Screen (Gullruten)
SKAM dramatika	1 082 000	NRK 3	2016 2017	Golden Screen (Gullruten) Digital Online Award
NOBEL dramatika	1 300 000	NRK 1	2016	Prix Europe Festival Monte-Carlo TV Festival
THE HEAVY WATER WAR dramatika	1 361 600	NRK 1	2015	Prix Europe Festival Prix Italia EMMY Awards Golden Screen (Gullruten) Golden FIPA
EYEWITNES dramatika	564 000	NRK 1	2014	EMMY Awards Golden Screen (Gullruten)
LILYHAMMER dramatika	1 060 000	NRK 1	2012	Golden Screen (Gullruten) Monte-Carlo TV Festival
DON'T DO THIS HOME fakta	657 000	NRK 1	2011	EBU In-Put Prix Circom
BLUE SKY dramatika	922 000	NRK 1	2008	Golden Screen (Gullruten)
AN IMMORTAL MAN dramatika	600 000	NRK 1	2006	–
DEADLINE TORP dramatika	841 000	NRK 1	2005	–
SEJER dramatika	760 000	NRK 1	2003	–

* Zdroj: Výroční zprávy NRK z let 2002 - 2017

Dalším úspěšným formátem vyvinutým v NRK po roce 2006 je televizní série Mammon, který byl na kanálu NRK 1 vysílán v letech 2014 až 2016. Formát tohoto

⁴⁸ „Kan vi grille pølser med napalm?“. [online]. NRK.no. 2012-11-10 [cit. 2019-14-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/kultur/saere-forskjeller-i-ekstremprogram-1.8355178> .

seriálu odkoupilo mimo jiné i HBO Europe, které podle něj vyrobilo verzi pro Českou republiku a Polsko s názvem Mamón. Vedle jiných ocenění vyhrál Mammon 2 v kategorii Nejlepší dramatická série Emmy Awards v roce 2017 a Mammon 1 hlavní cenu na největším asijském televizním festivalu Soul International Drama Awards v roce 2014.⁴⁹ Opět platí, že uvedené číslo sledovanosti v tabulce se vztahuje pouze k první sérii.

NRK měla na Emmy Awards 2017 nominací několik. Vedle seriálu Mammon to byla hlavně tvorba kanálu NRK Super, který je orientovaný na děti a nabízí dětskou tvorbu. Ten měl v nominacích dva projekty ve stejné kategorii Emmy Kids Awards. V kategorii Dětská digitální tvorba svou nominaci obhájila a vyhrála webová série Holčičky (Jenter) vyvinutá jako nový online formát pro diváckou skupinu dívek 10 – 14 let. Formát této digitální série je velmi podobný dalšímu úspěšnému projektu – multiplatformové série Skam, která je dále v této práci analyzována hlouběji, jako případová studie, v kapitole 4.5 Skam.

„[...] Série Skam je vlastně postavena na formátu Jenter. V Super jsme na vývoji online dramatu pracovali již mnoho let. Když jsme vyvíjeli Skam, budovali jsme to ‚ve stejném vlaku‘. Dá se říct, že Jenter jsou mámou Skam. [...] Myslím, že se seriál stal známým teď, když je to jeho už desátá řada, díky našemu novému uchopení. Je to hodně o inovaci a inovaci. Testovali jsme mimo jiné 360°video. [...]”⁵⁰

V letech předcházejících roku 2007 měla NRK vlastní dramatiky minimum. Většina sérií byla ze zahraniční produkce, často například seriály dánského vysílatele veřejné služby DR jako je Most (Broen), nebo norské seriály reprízované už od 90. let. V případě nové výroby NRK se jednalo o mini-série bez valného úspěchu, jak ve sledovanosti, tak v oceněních. V letech 2000 až 2006 byla podle průzkumů NRK oblíbenost nabídky norských dramatických seriálů NRK zhruba na stejných 35% jako u TV2, což je druhý největší vysílatel v Norsku.⁵¹

⁴⁹ NRK Årsrapport 2014. [online]. NRK.no. [cit. 2019-18-5]. Dostupné z: http://fido.nrk.no/ccf56cfcda8af3bac9f1ca75a69875c0e4ec126ef35794cf05b67e77155fa12b/NRK_aarsrapport_2014_web.pdf .

⁵⁰ “NRK-serien „Jenter“ vant Emmy-pris”. [online]. 2018 [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: <https://www.vg.no/rampelys/i/Kvqa0o/nrk-serien-jenter-vant-emmy-pris> .

⁵¹ NRK Årsrapport 2003. [online]. NRK.no. [cit. 2019-18-5]. Dostupné z: <http://fido.nrk.no/78c21ebf505e7cae93ce221131a101afbe5dbe4219ea544a163ecf292e08faf2/nrkallmennkringkaster2003.pdf>

4.4 Slow TV

Jedním z pořadů, který vznikl díky inovaci v NRK a její strategii, je dnes již světově známý formát Slow TV, na který má NRK patent a který autoři z bergenské regionální pobočky NRK prezentují na přednáškách po celém světě. Jedná se o formát, který do té doby neměl v televizi obdoby a od kterého nikdo nečekal tak obrovský ohlas.

„[...] Pravděpodobně jsme měli pocit, že jsme ve špatném postavení [...] většina pevně daného a pravidelně vysílaného obsahu je vyráběna v Marienlystu, ředitelství NRK v Oslu, kde má Oddělení kultury své rozpočty, Zpravodajské oddělení svůj rozpočet [...] a mohou plánovat v rámci tohoto rozpočtu [...]. My zde v naší regionální pobočce Bergen žijeme z prodeje nápadů na jednotlivé programy. [...] Naše kultura se vyznačuje neustálým vývojem nových myšlenek. [...]“⁵²

Hlavním tvůrčím úspěchem tohoto pořadu je právě to, že neguje veškeré hlavní tendence běžných televizních programů: skládá se především ze záběrů krajiny ve velkých celcích doprovázených okolním zvukem, tempo střihu je extrémně pomalé, není zde vypravěč a prakticky žádný dramatický vývoj. To, co je ukazováno, je ukazováno v reálném čase, bez elips a bez dalšího přidaného materiálu. Ačkoli vysílání v reálném čase je běžně užívanou technikou i v živých přenosech televizních událostí, vzhledem k dlouhým úsekům a nedostatku vnějších nebo předem připravených akcí, Slow TV je více podobna spíše pozorovacím formám jako je například CCTV⁵³ nebo živý webový přenos pořadu Big Brother⁵⁴.

„[...] Slow TV je nepřerušovaná timeline - všechno zůstává v přenosu, nudné i zábavné části, nic se nevystřihává a divák sám se musí rozhodnout, zda-li je daná věc nudná, nebo zábavná. Slow TV musí být vyrobena profesionálními prostředky v HD, s několika kamerami a dostatečně vysokým rozpočtem. Musí být vysílána na velkých obrazovkách televize, protože televize má schopnost propojit velké množství

⁵² Roel Puijk. *Slow Television: A Successful Innovation in Public Service Broadcasting*. University of Gottenburg: Nordicom, 2015.

⁵³ Televizor s uzavřeným okruhem, také známý jako video sledování, je použití videokamer k přenosu signálu na konkrétní místo, nebo na omezenou sadu monitorů. Termín se nejčastěji používá u kamer, které se dohlíží, nebo monitorují určitou oblast - banky, obchody a další oblasti, kde je potřeba zabezpečení.

⁵⁴ Televizní reality show založená na původně holandském televizním seriálu stejného jména, který vytvořil producent John de Mol v roce 1997. Série sleduje různorodou skupinu soutěžících, známou pod názvem HouseGuests, kteří žijí společně v domě pod neustálým kamerovým dohledem.

diváků; musí se vždy jednat o živý přenos a v hlavním vysílacím čase, protože jediné vysílání v hlavním vysílacím čase říkáte publiku ‚Tohle je něco, na co jsme pyšní a je to dobré!‘ a musí to být o něčem, o čem stojí za to vyprávět příběh, něco blízké dané kultuře - diváků. Slow TV je storytelling, takže to musí mít způsob nebo téma, se kterým se lidé mohou identifikovat. [...]“⁵⁵

Úplně první myšlenka na Slow TV se zrodila v roce 2009 během jedné obědové pauzy v NRK mezi Hellumovými kolegy v bergenské pobočce NRK, a to jako nápad na pořad v rádiu, který připomenu rok 1940 a datum, kdy Němci obsadili Norsko. Pořad byl založený na reportování událostí v reálném čase tak, jak se děly v roce 1940, ale o 70 let později. Vysílání mělo nečekaně velký úspěch, a tak vedoucí projektu Hellum se svými kolegy začali přemýšlet, jaká další věc by se dala vyprávět tak, jak se v reálu odehrává. Při přemýšlení nad tím, co zabere hodně času, je napadla slavná norská železniční trať Oslo – Bergen (Bergensbanen), která dnes trvá stejný počet hodin, jako trvala před sedmdesáti lety - zhruba 7 hodin, a která zrovna slavila sté výročí od založení. Následný krok – přesvědčit ty, jež mají rozhodovací pravomoc (commissioning editoři) – popisuje vedoucí projektu takto:

„[...] Tak jsme zavolali commissioning editorům do Oddělení pro vysílání a řekli jsme jim, že chceme udělat televizní dokument o této železniční trati, v plné délce. A oni řekli: ‚Ok, ale jak dlouhý tedy bude ten dokument?‘ A my jsme řekli: ‚No, v plné délce! Sedm hodin a čtrnáct minut.‘ [...] Cítili jsme se v tomto návrhu docela jistí, protože to bylo levné a protože nám už před tím říkali, abychom přicházeli s bláznivými nápady na nové pořady. Byla to přímo strategie NRK 2, chtěli nějaké třešničky na dort, které by se daly dát mezi normální a denní televizní program. To je i samotný důvod proč vůbec ten kanál vzniknul - aby se vysílali ‚jiné‘ věci, které diváka překvapí. [...] Commissioning editoři se tedy nad naším návrhem sešli. A v jeden moment sedebata u stolu přesunula od ‚Co NRK riskuje, když odmítne šílený nápad?‘ k ‚Co NRK riskuje, když dá šílený nápad do vysílání?‘ a to byl moment, kdy Slow TV vyhrála! [...]“⁵⁶

Jeden z commissioning editorů to vidí obdobně.

⁵⁵ Příloha č. 3.

⁵⁶ Příloha č. 3.

„[...] Přeci nemůžete vycházet pouze z jednoho kusu papíru. V případě Slow TV došlo k setkáváním a diskusím, a to je způsob, jakým neustále pracujeme. [...] Pracujeme s něčím, co nazýváme ‚dialogový model‘, a to je trochu jiné [než model BBC]; není to tak, že by commissioning editoři měli veškerou moc a rozhodovali, že toto a toto je přijato, ale ne toto. To není způsob, jakým pracujeme. [...] Je zřejmé, že „model dialogu“, který u nás máme, znamená, že o závazcích rozhodujeme společně [s Odděleními výroby] a že vhodná řešení hledáme prostřednictvím diskuse. Může to sice být časově náročnější, ale je to robustnější a funguje to pro všechny lépe.“⁵⁷

Oddělení pro vysílání NRK se skládá pouze z několika osob a commissioning editoři se spoléhají na rozsáhlý dialog s výrobními jednotkami v organizaci. Podobně byla i Slow TV vytvořena jako dialog mezi commissioning editorem a vedoucím Programového oddělení / projektového manažera. Annika Biørnstad, ředitelka Oddělení pro vysílání řekla: „[...] Jedná se o projekt, který NRK nejen že může udělat, ale musí udělat, protože my jsme ti jediní, kteří něco takového mohou udělat. [...]“⁵⁸ Toto tvrzení koresponduje s posláním vysílatele veřejné služby a strategií NRK aktualizované mimo jiné již zmíněnou formou NRK Plakaten, podporovat norskou kulturu, identitu i geografickou rozmanitost.⁵⁹ Pořad ve finále absolutně předčil očekávání sledovanosti, měl přes jeden milion diváků, což je sledovanost, které dosahují jen nejpoblárnější víkendové pořady na NRK 1, plus obrovský úspěch na sociálních médiích. Jeden divák v komentářích pořadu na webu například napsal „Sledoval jsem všechny zastávky vlaku a na té poslední jsem se zvedl ze svého křesla a natáhl se pro kufr, abych mohl vystoupit, a pak jsem si uvědomil, že jsem ve svém obýváku!“ Producenti byli tak velkým zájmem publika překvapeni.

„[...] Očekával jsem, že budeme mít alespoň tolik diváků, kolik bychom normálně měli na NRK 2. To byl náš výchozí bod: pokud dokážeme to, je to dost dobré. V některých ohledech je to úspěch. Dokonce jsem si představoval, že by diváků možná

⁵⁷ Roel Pujik. *Slow Television: A Successful Innovation in Public Service Broadcasting*. University of Gottenburg: Nordicom, 2015.

⁵⁸ Roel Pujik. *Slow Television: A Successful Innovation in Public Service Broadcasting*. University of Gottenburg: Nordicom, 2015.

⁵⁹ NRK Plakaten. [online]. *NRK.no*. 2015-11-3 [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/informasjon/nrk-plakaten-1.12253428> .

mohlo být ještě trochu víc - protože je to tak speciální věc, že přitáhne větší publikum kvůli své originalitě. [...]"⁶⁰

O týden později se začal připravovat další díl, či vydání, tentokrát Slow TV osm tisíc minut dlouhé lodní plavby podél celého západního pobřeží Norska, tak zvané Hurtigruten. Producenti a tým chtěli ale opět zkusit něco trochu nového a oproti natočené a teprve potom vysílané jízdě vlaku se rozhodli udělat tento přenos živě. „[...] Zeptali jsme se diváků: ‚Co chcete vidět? Co chcete, abychom Vám natočili a jak by to mělo vypadat?‘ A dostali jsme odpovědi, které nám hrozně pomohly. [...]"⁶¹ V červnu roku 2011 nasedl štáb na palubu Hurtigruten. Od toho momentu už pořad vyráběli v podstatě sami plavící se lidi a diváci tím, že se objevovali na jedenácti kamerách NRK a posílali si vzkazy. Tento pořad se mimo jiné zapsal do Guinnessovy knihy rekordů jako nejdelší dokument na světě. Celých 2 542 000 Norů naladilo kanál NRK 2 během víkendu [kdy se vysílala Slow TV Hurtigruten] v zemi, kde žije jen 4,93 milionu lidí. Dívalo se také mnoho lidí ze zemí mimo Norsko a 46% z nich kliklo na živé vysílání NRK prostřednictvím webových stránek NRK. 7% byli lidé z Dánska, 4% z USA klikali z Dánska a 4% z USA, Německa, Velké Británie a Francie.⁶²

„[...] Základ toho obrovského úspěchu formátu Slow TV je v tom dojmu, nebo pocitu, který dává divákům - že jsou uvnitř té situace v ten moment, kdy se to opravdu děje. Vezmeme je všechny společně, sedící, na vlak, nebo na loď. Je zásadní tu timeline nepřerušovat. Musí to být reálné, vždycky. Taky musíte dát divákovi pocit, že ten příběh, nebo pořad, sám tvoří. Když je záběr nudný, musíte ho podržet dokud Vás nezačne bolet žaludek a pak ještě trochu déle. [...]"⁶³

Popularita programu může být také interpretována jako reakce na stále rychlejší televizi a může být připodobněna k současným hnutím jako jsou například „slow food“⁶⁴ proud, nebo „slow fashion“^{65 66}.

⁶⁰ Roel Pujik. *Slow Television: A Successful Innovation in Public Service Broadcasting*. University of Gottenburg: Nordicom, 2015.

⁶¹ Příloha č. 3.

⁶² „NRK Slow-TV won more viewers“. [online]. 2013 [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: <https://www.newsinenglish.no/2013/01/03/nrks-slow-tv-won-more-viewers/>.

⁶³ Příloha č. 3.

⁶⁴ Slow Food je organizace, která podporuje místní jídlo a tradiční vaření. Byla založena Carlo Petrinim v Itálii v roce 1986 a od té doby se rozšířila po celém světě. Propagována jako alternativa k rychlému občerstvení, usiluje o zachování tradiční a regionální kuchyně a podporuje pěstování rostlin,

„[...] Pořady posuzujeme z hlediska plánování programového schéma ve vztahu ke kanálu. Můžeme tento kanál obsadit na pět a půl dne? Je to možné a jak to zapadne vedle ostatních pořadů, které vysíláme? Je to finančně životaschopné? To je vždy otázka. A posuzujeme to ve vztahu k publiku a zda to bude dobře přijato. A je to nepochybně v naší pravomoci, protože nikdo jiný by na to ani nepomyslel. Komerční kanál si to nemůže dovolit. [...]“⁶⁷

NRK se stále snaží Slow TV ponechat v programu maximálně jednou až dvakrát ročně, aby se vždy jednalo o jakousi událost.

„[...] Náměty na Slow TV vybíráme podle toho, když o tom lidé řeknou: ‚Ne, tohle nemůžete dát do televize.‘ Protože jedině pak je to ten správný nápad. [...] Mám takové motto - že život je nejlepší, když je trochu zvláštní. [...]“⁶⁸

Podle statistik poskytnutých NRK měly jednotlivé programy Slow TV různou míru podpory. Hodnoty v prvním sloupci ukazují tabulky (Sledovanost) ukazují, kolik diváků vidělo daný program. Diváci, kteří viděli jen část programu, jsou počítáni úměrně délce jejich sledovanosti. Údaje ve sloupci Dosah ukazují, že dva nejdelší programy Slow TV zaznamenaly nejvyšší dosah – celé 3/4 norské populace viděly část programu. Programy však měly různou délku, proto čísla představují různé hodnoty pozornosti. Abychom získali celkový přehled o tom, kolik pozornosti obdržely jednotlivé programy (tj. celkový počet hodin, kdy se diváci dívali na program), jsou v posledním sloupci tabulky čísla, která jsou násobkem Sledovanosti (Rating) s celkovým časem přenosu v počtu hodin. Tento sloupec ukazuje, že celková podpora programů se velmi liší. Nejvíce pozornosti dostalo vysílání Hurtigruten, ačkoli to nebyl nejdelší program. Z hlediska podpory tak lze tento program považovat za mediální událost.

semen a chov hospodářských zvířat charakteristických pro místní ekosystém. Byla to první etablovaná část širšího hnutí „slow movement“.

⁶⁵ Výraz "pomalá móda" byl poprvé zmíněn v článku Kate Fletcher z roku 2007, publikovaném v *The Ecologist*, kde porovnávala ekologický / udržitelný / etický módní průmysl se „slow food movement“.

⁶⁶ Elizabeth Urdal. *Plutselig skjedde det...ingeting: en studie av publikums opplevelse av sakte-TV*. [online]. Bergen: 2017, University of Bergen.

⁶⁷ Roel Pujik. *Slow Television: A Successful Innovation in Public Service Broadcasting*. University of Gottenburg: Nordicom, 2015.

⁶⁸ Příloha č. 3.

Tabulka č. 2

Sledovanost jednotlivých programů Slow TV

PROGRAM	ROK	SLEDOVANOST (RATING)	DOSAŽ	CELKOVÝ VYSÍLACÍ ČAS (V HODINÁCH)	CELKOVÁ POZORNOST (NA 1000 HODIN PŘENOSU)
Bergensbanen (vlak Bergen - Oslo)	2009	77 000	17%	7	560
Hurtigruten (lod' podél norského pobřeží)	2011	186 000	75%	135	25 095
Nordlandsbanen	2012	156 000	28%	10	1 547
Telemarkskanalen	2013	224 000	32%	12	2 576
Flåmsbanen	2010	578 000	27%	1	568
Summer boat	2013, 2015	44 000	75%	348	15 319
Skibladner	2016	52 000	22%	25	1 296

*Zdroj: NRK Analytics

Ta nejkratší vysílání, obzvláště železnice Flám (Flåmsbanen) a železnice Oslo – Bergen (Bergensbanen), získala nejméně pozornosti, zatímco středně-dlouhé programy udržely průměrnou pozornost.⁶⁹

Slow TV jako formát od roku jejího prvního vysílání odkoupilo již několik dalších televizí a pokusily se o vlastní verze. Na základě předpokladu, že by téma Slow TV mělo být nějakým způsobem blízké dané kultuře, ve které se vysílá, vytvořilo například Finsko svůj vlastní program SAUNA TV, kde se v reálném čase vysílá dění v sauně.

⁶⁹ Roel Puijk, Elizabeth Urdal. *Watching Slow TV*. [e-book]. [cit. 2019-15-5]. Norsk medietidsskrift 02/2018. Dostupné z: <https://www.idunn.no/nmt/2018/02/>.

4.5 Skam

Dalším pořadem, nebo formátem, který vznikl právě díky implementaci a používání NABC metody ve strukturách NRK a na základě snah přiblížit se divácké skupině teenagerů je seriál Skam, v češtině Hanba. Jeho producentka Marianne Furevold-Boland dostala jasné zadání. „[...] Daný úkol působil jednoduše a zároveň jako sebevražedná mise. ‚Udělejte něco, co nám přivede teenagery zpět do NRK.‘ Hračka, žádný problém. [...]“⁷⁰ NRK tímto úkolem započalo svůj velmi soustředěný přístup, jak zvýšit zapojení členů obávaných diváckých skupin – v tomto případě Mileniálů ⁷¹. Producentka Furevold-Boland dostala záviděníhodné povolení k čtyřměsíčnímu přípravnému procesu, při kterém měla shromáždit informace a vcítit se do potřeb a přání této divácké skupiny. Jako nástroj si k tomu opět zvolila NABC metodu. Se svým malým, ale multifunkčním týmem osmi lidí, prováděla průzkumy, analyzovala instagramové a snapchatové příběhy, tzv. „stories“, které jednotliví uživatelé na tyto sociální sítě nahrávají, navštěvovala školy a kluby mládeže a dělala rozhovory s potenciálními reálnými uživateli.

„[...] Jedna dívka mi řekla, že pro ni v médiích neexistuje žádná silná Muslimka, ke které by ona mohla vzhlížet. A to byl pro nás zrod jedné z postav seriálu Skam, která se jmenuje Sana. Její postava není jen muslimská dívka v norské společnosti, ale její situace je přenosná i z mnoha jiných důvodů. Bojuje se zakázanou láskou, rodiči, náboženstvím a vědou. [...] Nakonec Skam je seriál o přátelství, lásce, o tom, kdo si ty a kdo jsem já.“⁷²

Každá řada Skam série sleduje jiného studenta ze školy Hartvig Nissen, což je skutečná veřejná škola v Oslu, kde reálně studuje několik hlavních tvůrců této série. První řada, kterou bylo vysílání zahájeno v roce 2015, sleduje šestnácti letou Evu. Druhá série zase Nooru, tvrdohlavou feministku, která si začne nepravděpodobný románek s Williamem, starším sukničkářem, který se rád hádá. Isak, dospívající teenager s dětským obličejem se ve třetí sérii vyrovnává se svou sexualitou. Čtvrtá

⁷⁰ „How SKAM became huge by asking what people need“. [online]. 2017-26-6 [cit. 2019-10-5]. Dostupné z: <https://www.nitor.com/fi/uutiset-ja-blogi/how-skam-became-huge-asking-what-people-need>.

⁷¹ Mileniálové jsou děti narozené po roce 1982, které maturovaly a dosáhly práhu dospělosti v roce 2000 a později. která počátkem jedenadvacátého století dosáhla práhu dospělosti. Obecně se Mileniálové řadí do generace Y (protože předcházející generace dostala označení X).

⁷² „How SKAM became huge by asking what people need“. [online]. 2017-26-6 [cit. 2019-10-5]. Dostupné z: <https://www.nitor.com/fi/uutiset-ja-blogi/how-skam-became-huge-asking-what-people-need>.

řada je o mladé muslimce Saně, která vždycky říká, co si myslí. Ačkoliv je Skam založený kompletně na napsaném scénáři, podařilo se mu rozmazat linie mezi dramatem a realitou. Postavy (neherci) mají vlastní instagramové účty, které jsou aktualizovány v čase tak, jak se dějí události v seriálu. A na stránkách seriálu jsou mezi jednotlivými klipy napsané smyšlené textové zprávy postav, které vymýšlela sedmadvacetiletá webová producentka Mari Magnus. Někdy krátký rozhovor mezi dvěma postavami vyvolal v divácích větší napětí než celá epizoda. Tým seriálu Skam v čele s režisérem a scenáristou neumožňuje představitelům seriálu dělat rozhovory. Z části proto, že jsou skutečně velmi mladí, ale také proto, že chtějí ochránit svět seriálu a zachovat iluzi, že tyto postavy by mohly být téměř skutečné. Tato strategie vytvořila neobyčejně intenzivní vztah mezi seriál a jejím publikem. Fanoušci se o život postav zajímají, jako by to byli jejich opravdoví přátelé, zběsile čekají na nový klip, nebo sms zprávu, jako by na tom závisely jejich vlastní životy. Seriály lidem vždy primárně poskytovaly únik z každodenních traumat. Skam zachycuje syrovost každodenního života dospívajících na průměrné norské střední škole a z blízkosti ukazuje lásku a přátelství v dnešní době. Témata, která seriál zpracovává jsou vážná, mimo jiné i sexuální obtěžování, nebo kyberšikana. Seriál je primárně digitální, je vydáván v reálném čase bez předchozích upozornění, vždy nejprve na webu NRK. Pokud se scéna odehrává ve škole v úterý odpoledne, klip se v úterý odpoledne objeví na webu, pokud v jednu hodinu ráno na sobotní večerní párty, pak je to nahráno v sobotu večer. Na konci týdne jsou klipy, jejichž délka se liší, ale jen zřídka jsou delší než 15 minut, převedeny do jedné „epizody“, která se pak vysílá v televizi. Pokud žijete mimo Skandinávii, je jediný způsob, jak seriál sledovat, a to nezákonně, prostřednictvím fanouškovských blogů. Nadšení fanoušci epizody nahrávají na Google Disk nebo YouTube a píšou sami vlastní titulky v cizích jazycích. Někteří mladí lidé se prý kvůli Skam dokonce naučili Norský. I když digitální vyprávění přispívá k úspěchu tohoto seriálu, je to hlavně mimořádný realismus, se kterým jsou zachyceny životy a vztahy mladých lidí, který vytvořil vlnu zájmu, jež daleko přesahuje předměstí Osla, kde se příběhy odehrávají.⁷³

⁷³ Patrick Mc. Dermott. "Why The Whole Planet Is Obsessed With This Norwegian Teen Drama". FADER Magazine. 2017, č. 109, Květen/Červen.

„[...] Dnes je nastavení diváků takové, že jakmile jim vysílatel předá poselství, které do daného pořadu vložil, musí navázat a pokračovat interakcí. Interakce je ono místo, kde je třeba být aktivní a naslouchat loajálnímu publiku. Dříve lidé o svých zájmech mluvili, dnes lidé kolem svých zájmů tvoří. Stačí se podívat na všechny vloggery reagující na jakýkoliv produkt, nebo epizodu seriálu. [...]“⁷⁴

Stejně tak jako u Slow TV, ani u Skam nečekali producenti tak velký úspěch. Druhá série měla na online NRK TV 600 000 diváků týdně a třetí již 900 000 diváků týdně. V zemi, která má 5 milionů obyvatel jsou tato čísla pro NRK online bezprecedentní.⁷⁵ V této tabulce je možné vidět porovnání čísel sledovanosti nejsledovanějších seriálů z vlastní výroby NRK v roce 2016. Důležité je povšimnout si, že dolní tři série byly vysílány na hlavním a obecně nejsledovanějším kanálu NRK 1. Díky online a multiplatformové strategii se seriálu Skam podařilo jejich sledovanost přesáhnout i z obecně méně sledovaného kanálu NRK 3.

Tabulka č. 3

Sledovanost hlavní vlastní dramatiky NRK v roce 2016 (tradiční televize a online NRK TV)

DRAMA POŘAD	SLEDOVANOST (RATING)	KANÁL
SKAM - série 1	1 049 000	NRK 3
SKAM - série 2	1 082 000	NRK 3
SKAM - série 3	838 000	NRK 3
NOBEL - série 1	873 000	NRK 1
MAMMON - série 2	676 000	NRK 1
SIDE BY SIDE - série 4	885 000	NRK 1

* Zdroj: Výroční zpráva NRK za rok 2016

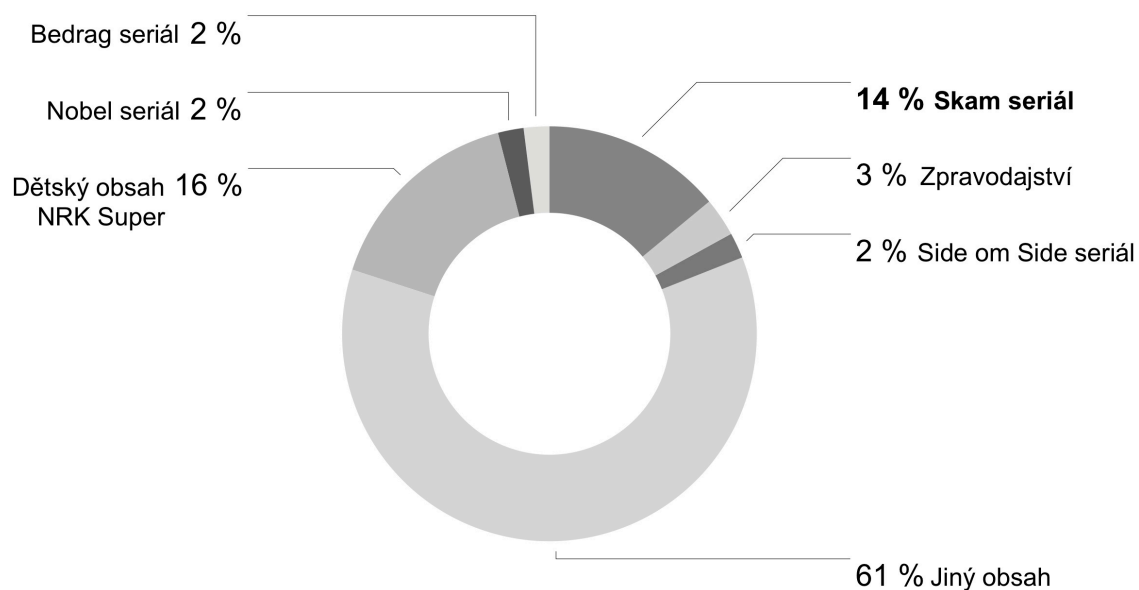
Následující graf ukazuje pořady, na kterých publikum strávilo nejvíce času skrze online vysílání NRK TV v roce 2016.

⁷⁴ „Skam: How insights created a global youth phenomena“ . [online]. 2017-22-7 [cit. 2019-10-5]. Dostupné z: <http://www.crowddna.com/2017/07/skam-how-insights-created-a-global-youth-phenomena/> .

⁷⁵ „This is Skam“ [online]. NRK.no 2017-27-4 [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/presse/programtaler/everything-you-need-to-know-about-skam-1.13465189> .

Graf č. 1

Sledovanost jednotlivých pořadů na online NRK TV v roce 2016 (v procentech)



*Zdroj: Výroční zpráva NRK za rok 2016

Diváci na NRK TV sledují mnoho pořadů, ty jsou zahrnuty v celkovém objemu 61%, ale některé pořady mají samy sledovanost nad 2%. Publikum dohromady strávilo nejvíce času ze všech jednotlivých pořadů sledováním série Skam, která dosáhla 14% veškerého sledovacího času NRK TV.

4. ZÁVĚR

Vzhledem k hospodářské soutěži s komerčními kanály musí veřejnoprávní vysílatelé aktualizovat svůj obsah tak, aby plnili své povinnosti veřejné služby. Stejně tak jako soukromí vysílatelé, musí se i velké podnikové produkce snažit o inovaci. Mohou buďto zakládat samostatné projekty mimo zavedenou strukturu, nebo vytvořit shora daný společný prostor pro inovaci ať už v rámci celé organizace, jako to udělala NRK, nebo v rámci stávajících oddělení, případně mohou části procesu produkce outsourcovat⁷⁶. V procesu inovace se dnes již mohou inspirovat jinými podnikovými produkcemi, mezi nimi přímo i vysílately veřejné služby, jako je například BBC, DR, nebo v případě této práce rozebíraná NRK. Na trhu existuje více jednoduše získatelných nástrojů a metod, které inovaci učí a zavádí a je možné jako použít jako ověřenou pomůcku. NRK prokázala, že jsou tyto metody aplikovatelné i v prostředí vysílatele veřejné služby, a to s vysokou efektivitou a doložitelnými výsledky.

Po roce 2006, kdy byla jedna z těchto inovačních metod tzv. NABC metoda poprvé použita v NRK jednotlivcem v dílčím Zpravodajském oddělení, se pro své prokazatelně kvalitní výsledky následně rozšířila do celé organizace. Vysílatel si uvědomil potřebu a přínos inovace. V následujícím roce se sešly dvě změny, které organizaci NRK posunuly v cíleném procesu inovace a přispěly k němu zásadní měrou. Bylo tím založení samostatného Oddělení vývoje, které si NABC metodu vzalo jako svůj primární a oficiální nástroj a založení nového kanálu NRK 3, obojí v roce 2007. Založení kanálu NRK 3 dalo NRK prostor prakticky využít práci a výsledky nového Oddělení vývoje. Kanál NRK 2 se díky NRK 3 úžeji vyprofiloval do dokumentárního kanálu a mohl tak začít vysílat nově vyvinuté formáty v dokumentární sféře, a to někdy i poměrně extrémní formáty – co se týče délky potřebného okna, jako například v této práci rozvinutá případová studie Slow TV. V NRK 3 vedle toho vznikl prostor pro dětské (NRK Super) a mladé publikum – tedy tu diváckou skupinu, kterou se NRK podle své strategie snaží získat – a pro ně nově vyvinutých formátů, které se ve většině případů neomezují pouze na televizi, ale jsou multiplatformové a kombinují digitální online formu, sociální sítě, weby, atp. Příkladem je druhá případová studie této práce, seriál Skam.

⁷⁶ Outsourcovat znamená zajistit externím dodavatelem.

Slow TV byla v roce 2009 iniciována zdola nahoru v periferní části organizace, následně byla přijata kontrolním orgánem a to i přesto, že měla výjimečně velké nároky na vysílací čas a vyžadovala spolupráci mezi různými médii a odděleními. Roli zde hrála strategie NRK podporovat norskou kulturu, identitu i geografie země, což je zmiňováno v právních dokumentech NRK, jako jsou NRK Plakaten i Strategie. Zde použitý přístup případové studie slouží jednak ke zvýraznění různých faktorů úspěšnosti v různých fázích výroby a jednak naznačuje jejich propojení. Slow TV byla jedinečnou mediální událostí, ve které se sešlo dohromady mnoho nových nápadů, které vytvořili jedinečný produkt. Tento program šel v mnoha směrech proti hlavním tendencím dnešní soutěživé televize: nahuštěné plánování pořadů (i na veřejnoprávních kanálech), snahy o neustálý dramatický a/nebo zábavný obsah, rychlý střih a sériovost. Na projektové úrovni je Slow TV příkladem „podnikatelské“ aktivity⁷⁷. Poněkud v organizační struktuře okrajová pozice iniciátorů projektu se jeví jako výhodná – byli nuceni být kreativní a bojovat za svůj návrh. To že již v minulosti prokázali, že jsou schopni dobrých nápadů samozřejmě pomohlo přesvědčit vysílatele o platnosti jejich nového projektu. Dalším faktorem úspěšnosti byla aktivní spolupráce s různými dalšími televizními útvary, vzbuzení nadšení pro projekt a nábor dalších kompetentních členů do interdisciplinárního týmu.

Co se týče NRK, klíčovým faktorem úspěšnosti byla její flexibilita a vzájemná podpora. Oddělení pro vysílání jako centrální článek v rozhodovacím procesu při plánování programového schéma se ukázalo být otevřeno neortodoxním nápadům. Skutečnost, že se původní otázka změnila z „Můžeme to udělat?“ na „Můžeme si dovolit to neudělat?“ ukazuje nebyrokratický postoj a flexibilitu při uplatňování „dialogového modelu“, který je pro inovaci příznivý. Zároveň k jejich pozitivnímu rozhodnutí přispěly i další faktory – alternativy, načasování a náklady. Podpora, kterou projekt obdržel od NRK, což mělo za následek komplexní propagaci i ostatních kanálů NRK a technologickou podporu jejích dalších platform, bylo dalším znakem, že NRK inovační pořady a programy podporuje. Interaktivita a kulturní resonance hrály důležitou roli při získávání diváků. Běžné seriály umožňují televizi zavazovat publikum k dlouhodobější sledovanosti. V tomto případě byl závazek omezen na jedno období, ale dané období bylo dostatečně dlouhé na to, aby zajistilo že událost ovládne veřejné vědomí a přivede k televizi mnoho Norů. Rozhovory

⁷⁷ John Bessant, Joe Tidd. *Strategic Innovation Management*. 2014, John Wiley & Sons Inc.

ukazují, že ne všechno bylo výsledkem vědomého plánování – zúčastnění aktéři nepředpokládali tak rozsáhlou podporu veřejnosti. Úspěch je však inspiroval k experimentování s dalšími televizními koncepty.

Jedním z dalších experimentálních projektů byla televizní série Skam, která bez předchozí propagace lámala rekordy sledovanosti od svého spuštění v roce 2015. V případě této případové studie se jednalo o aktivitu Oddělení vývoje, tedy vyšší struktury, které mělo vytyčený jasný cíl daný celkovou strategií vysílatele soustředit se na mladé publikum, které je pro NRK výzvou. Skam ukazuje fungování samostatného Oddělení vývoje a aplikaci NABC metody v praxi. Na tomto příkladu je možné vidět, jak výhodné je pro vysílatele mít orgán specializující se pouze na vývoj, který disponuje svým vlastním rozpočtem a jehož odvaha a ve výsledku invence není ovlivněna strachem z neúspěchu. Dále příklad prokazuje funkčnost určitých pravidel pro inovaci, určených metodou NABC. Vývojáři měli dostatečné finance a čas, aby mohli provést důkladný vývoj. Po čtyři měsíce vedli hloubkové rozhovory s cílovou diváckou skupinou, aby zjistili, jaké jsou „Needs“ (N ve zkratce NABC) a jaký zvolit „Approach“ (A ve zkratce NABC). Díky tomu byli následně schopni vyvinout a vyrobit pořad v podstatě na míru, který měl určitý „Benefit“ (B ve zkratce NABC) jak pro NRK, tak pro diváka a přesahoval veškerou „Competition“ (C ve zkratce NABC). Darovaný čas a finance ve vývoji se vrátili několikanásobně a to jednak skrze výjimečný ohlas publika a sledovanost a jednak skrze finance z prodeje formátů a různých ocenění.

Předložená bakalářská práce je s ohledem na svůj rozsah zpracováním pouze dílčích příkladů z komplexního a dlouhodobého inovačního procesu NRK, který je stále aktuální a není ukončený. Bylo by možné zkoumat ho hlouběji a do větších detailů skrze další případové studie již vyrobených, nebo nyní vyvíjených, pořadů. Přes svůj současný úspěch a růst, kdy podle výzkumů nachází 85% jejího publika hodnotu v tom co dělá, NRK nepolevuje ve snaze o inovaci. Snaží se totiž vyhnout hrozícímu nebezpečí, že by se stala sama se sebou spokojena a začala stagnovat.

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

Legislativní normy, smlouvy, koncepce, směrnice

Kringkastingsloven Nr. 13 ze dne 24. 6. 1933. Norský vysílací zákon. Dostupné z: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-12-04-127>

NRK Plakaten. [online]. *NRK.no*. 2015-11-3 [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/informasjon/nrk-plakaten-1.12253428>

NRK Årsrapport 2014. [online]. *NRK.no*. [cit. 2019-18-5]. Dostupné z: http://fido.nrk.no/ccf56cfcda8af3bac9f1ca75a69875c0e4ec126ef35794cf05b67e77155fa12b/NRK_aarsrapport_2014_web.pdf

NRK Årsrapport 2003. [online]. *NRK.no*. [cit. 2019-18-5]. Dostupné z: <http://fido.nrk.no/78c21ebf505e7cae93ce221131a101afbe5dbe4219ea544a163ecf292e08faf2/nrkallmennkringkaster2003.pdf>

Odborné publikace, články

„A Gigantic Small Broadcaster“. [online]. *NRK.no*. 2007-13-11 [cit. 2019-13-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/about/a-gigantic-small-broadcaster-1.3698462>

„Dette er NRKs langtidsstrategi“ [online]. *NRK.no*. 2011-21-9 [cit. 2019-5-5]. Dostupné z: https://www.nrk.no/oppdrag/dette-er-nrks_langtidsstrategi_-1.7802563

„NRK - Corporate Strategy for 2018 – 2023“ [online]. *NRK.no*. 2018-20-9 [cit. 2019-10-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/about/a-gigantic-small-broadcaster-1.3698462>

„NRK's channels“ [online]. *NRK.no* 2007-28-9. [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: https://www.nrk.no/about/nrk_s-channels-1.3607220

„SRI International: Best Practice“. [online]. *Web.stanford.edu*. 2006 [cit. 5-5-2019]. Dostupné z: https://web.stanford.edu/class/educ303x/wiki-old/uploads/Main/SRI_NABC.doc

„How to Create An Innovative Culture: The Extraordinary Case Of SRI“. [online]. *Forbes.com*. 2015-30-11 [cit. 2019-17-5]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2015/11/30/how-to-create-an-innovative-culture-the-extraordinary-case-of-sri/#5e36ff036ad3>

„Ikke gjøre dette hjemme“. [online]. *Wikipedia.org*. 2019-27-2 [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Ikke_gj%C3%B8r_dette_hjemme

„Kan vi grille pølser med napalm?“. [online]. *NRK.no*. 2012-11-10 [cit. 2019-14-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/kultur/saere-forskjeller-i-ekstremprogram-1.8355178>

“*NRK-serien „Jenter“ vant Emmy-pris*“. [online]. 2018 [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: <https://www.vg.no/rampelys/i/Kvqa0o/nrk-serien-jenter-vant-emmy-pris>

„NRK Slow-TV won more viewers“. [online]. 2013 [cit. 2019-15-5]. Dostupné z: <https://www.newsinenglish.no/2013/01/03/nrks-slow-tv-won-more-viewers/>

„*Program of Conferences & Events*“. [e-book]. [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: <https://testconso.typepad.com/files/miptv-2012-full-programme.pdf>

„How SKAM became huge by asking what people need“. [online]. 2017-26-6 [cit. 2019-10-5]. Dostupné z: <https://www.nitor.com/fi/uutiset-ja-blogi/how-skam-became-huge-asking-what-people-need>

„*Skam: How insights created a global youth phenomena*“ . [online]. 2017-22-7 [cit. 2019-10-5]. Dostupné z: <http://www.crowddna.com/2017/07/skam-how-insights-created-a-global-youth-phenomena/>

„This is Skam“ [online]. *NRK.no* 2017-27-4 [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: <https://www.nrk.no/presse/programtaler/everything-you-need-to-know-about-skam-1.13465189>

Odborná literatura

Ketil Jarl Halse, Helge Østbye. *Norsk Kringkastinghistorie*. Oslo: 2003, Det Norske Samlaget

Roel Puijk. *Public service broadcasting and public control in Norway*. Lillehammer: 2006, Lillehammer University Collage

Helge Østbye. *Norway - Media Landscape*. [online]. Maastricht: 2019, European Journalism Centre (EJC). Dostupné z: <https://medialandscapes.org/country/pdf/norway>

Jonathan Bignell, Andreas Fickers. *A European Television History*. Wiley-Blackwell, 2008

Roel Puijk. *Slow Television: A Successful Innovation in Public Service Broadcasting*. University of Gottenburg: Nordicom, 2015

Roel Puijk, Elizabeth Urdal. *Watching Slow TV* [e-book]. [cit. 2019-15-5]. Norsk medietidsskrift. 2018, č.20. Dostupné z: <https://www.idunn.no/nmt/2018/02>

Ole Hedemann. *Ideutvikling i mediahuset (Idea Development inside a Media House)*. [online] 2010-2-7 [cit. 2019-16-5]. Dostupné z: <http://ideutvikling-i-mediehuset.blogspot.com/>

Christian Bason. *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. 2010, Bristol University Press

Kirstine Vinderskov. *NABC metoden*. [online]. [cit. 2019-6-5-2019]. Dostupné z: <https://nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/>

Patrick Mc. Dermott. "Why The Whole Planet Is Obsessed With This Norwegian Teen Drama". *FADER Magazine*. 2017, č. 109, Květen/Červen

Elizabeth Urdal. *Plutselig skjedde det...ingenting: en studie av publikums opplevelse av sakte-TV*. [online]. Bergen: 2017, University of Bergen

John Bessant, Joe Tidd. *Strategic Innovation Management*. 2014, John Wiley & Sons Inc.

Rozhovory

E-mailová korespondence s vedoucím Oddělení vývoje v regionální pobočce NRK v Bergenu Kjell Jarle Høyheimem ze 21. 7. 2017. Viz. Příloha č. 1

E-mailová korespondence s vedoucím Oddělení formátů NRK Ole Hedemannem z 8. 8. 2017. Viz. Příloha č. 2

Skype rozhovor s vedoucím projektu Slow TV a producentem regionální pobočky NRK v Bergenu Thomasem Hellumem ze 26. 1. 2018. Viz. Příloha č. 3

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1

Nejsledovanější vlastní dramatika NRK a série Don't Do This Home

Tabulka č. 2

Sledovanost jednotlivých programů Slow TV

Tabulka č. 3

Sledovanost hlavní vlastní dramatiky NRK v roce 2016 (tradiční televize a online NRK TV)

Graf č. 1

Sledovanost jednotlivých pořadů na online NRK TV v roce 2016 (v procentech)

Příloha č. 1

E-mailová korespondence s vedoucím Oddělení vývoje v regionální pobočce NRK v Bergenu Kjell Jarle Høyheimem ze 21. 7. 2017.

Kateřina Traburová:

1. When was the concept of RED IDEAS established first? What year? Or has it always been working like this? What was the real and main impulse for NRK to decide to implement such a system, and was it difficult to implement it into the 'official structures' of the TV?

Kjell Jarle Høyheim:

In some ways it has always been there, but officially from 2016. I think it was rather easy to implement it, innovation is very important for NRK.

Kateřina Traburová:

2. When was the NABC method firstly used in NRK, what year?

Kjell Jarle Høyheim:

That was a tricky one, at least for 10 years.

Kateřina Traburová:

3. How many projects are being chosen for support at the PITCH DAY? How much financing is there?

Kjell Jarle Høyheim:

That too is difficult to say, at least 20, and I don't know the budget.

Kateřina Traburová:

4. Do the commissioning editors at the PITCH DAY also follow the 70:20:10% rule (eg. 10% of red zone projects)?

Kjell Jarle Høyheim:

At least they are looking for new and brave ideas.

Kateřina Traburová:

5. Do you know if anybody from the Czech Television (accept Kamila Zlatuskova, who I know did) has ever consulted something concerning the organizational structure of CT with NRK? Do you know Jan Maxa (the Head of Development in the CT) and has he ever consulted the organizational structure of the Creative Producers' Group in the CT with you or somebody else in NRK? (I am aware of the fact that it might have not been you, but maybe you would know who could be the one to discuss such a thing with a foreign TV?)

Kjell Jarle Høyheim:

Not as I know, but NRK is a big organization, so much is happening without me to know.

Příloha č. 2

E-mailová korespondence s vedoucím Oddělení formátů NRK Ole Hedemannem z 8. 8. 2017.

Kateřina Traburová:

1. When was the NABC method firstly used in NRK, what year?

Ole Hedemann:

In 2005 I worked as Head of Development in NRKs Factual department. I desperately needed and looked for some development tools to start out with. I came across the NABC method because it was adapted at the Danish pubcaster DR where I had contacts. DR sent their management to Stanford at some point, inspired by the BBC who sent their management to Stanford prior to this again. Reading and learning, I started trying to adapt the method to NRK Factual and when NRK in Oslo decided to start a development department to work across departments in 2007, NABC was the tool that was chosen as a basis tool for this. I would probably say that it was quite a job to implement NABC at NRK. What I perceive as a core sentence, “an important problem is also interesting, but an interesting problem is not always important”, was provocative to many journalists and producers who were used to doing things their own way, pursuing their interests no matter what the audience thought about it. It was “learning by doing”, through NABC Workshops. Based on experiences, I would say it takes stubbornness AND time, maybe 3 years, before you’ve actually changed the culture of the organization into putting audience needs at the front of development and allowed a joint “nabc-language” to be born. At the BBC they didn’t have that stubbornness, and left the NABC thinking after some years. We still use the tool and maybe more important; it’s at the heart of our thinking while we also look for new ways and tools to use at NRK. I would also like to add; we’re not very theoretically minded at NRK, but very practical. At the Development department we’re producers, not academics. If it works, fine. If not, we throw or adjust.

Příloha č. 3

Skype rozhovor s vedoucím projektu Slow TV a producentem regionální pobočky NRK v Bergenu Thomasem Hellumem ze 26. 1. 2018.

Kateřina Traburová:

How did the idea of the Slow TV come? What was the first Slow TV program?

Thomas Hellum:

The very first idea came through a radio program, not the TV. During our lunch break at NRK in 2009 one of my colleagues said: Why don't we make a radio program that will remember the date of 1940 when the Germans invaded Norway? So we said yes and what we did was that we made a radio program in which we were reporting the real time events on the night when it happened, but 70 years later. Then we were thinking what other things you can tell as they evolve, what other things take a really long time? And one of us came with the famous Oslo - Bergen railway, which was celebrating 100 years of its existence. And it takes exactly the same time as it did 70 years ago. it was the kind of an idea you can get when you are drunk, but we weren't drunk, we kept thinking about it and we called the commission editors and told them we would like to do a documentary about the Bergen - Oslo railway, but in the full length. And he asked: Ok but how long will the program be? We said: Oh, full length! 7 hours, 14 minutes. And they were like: What? And it went back and forth like this.

But, the commission editors had a meeting together and later one of the commissioning editors told us that the discussion at the table at one moment turned from 'What NRK risks if they turn a crazy idea down and say no?' instead of 'What NRK can risk putting up a crazy idea on the TV?' and that was a moment when we won.

So we made the program, we had four cameras on the front of the train, two pointing out to the nature. But of course the 160 tunnels gave us the opportunity to use some archives. We thought we have a great program for the 2000 trainspotters that there are in Norway, but no, this was far more attractive. 1,2 million Norwegians watched this program. It was also a huge success concerning the social media. We could read all the Twitter and FB users discussing together the same view and talking to each other as they were on the same train together. A 70 years old man wrote a post saying that he watched all the train stops and on the last one he got up and wanted to take his suitcase, but he then realized he is in his own living room!

Then a week later after the idea with the Hurtigruten came, which is the 8000 minutes long coastal boat trip. So we started preparing that, but we wanted to do something a bit different. The railway was a recorded one, but we decided we want to go for a live one this time. So we asked the viewers: What do you want to see? What do you want us to film? How do you want it to look like? Do you want a website? We got good answers that helped us a lot so in June 2011 we went on the board of Hurtigruten. What happened was truly amazing. The program that was made was made thanks to the people along the trip. They made the program by performing and showing themselves on the cameras of NRK. We took 11 cameras. It's in the Record Book as the Longest Documentary ever.

I think why it has such a popular thing is because we make the people feel that they are there while it is actually happening. We take them on the train, we take them on the boat, we take them sitting together with others. The important is that you don't cut the timeline. The timeline always has to stay real. Also you have to let the viewer make the story, the program. When it's boring frame you keep it long until your stomach starts to hurt a bit and then a bit longer.

We still want to keep Slow TV one or twice a year so that we keep it an event. And we always try to pick the ideas for a new Slow TV when people say: Oh no, you can't put that on TV. Then it's the best idea. Because in the end: 'Life is the best, when it's a bit strange.'

Kateřina Traburová:

Was it difficult to make NRK believe in it and let it happen?

Thomas Hellum:

I felt quite confident, because it was cheap plus they had encouraged us before to come up with crazy events and ideas, so we only did what they wanted us to do.

Kateřina Traburová:

They really told you they want you to come up with crazy events and ideas?

Thomas Hellum:

Well that was sort of a strategy for NRK 2. That they wanted to make some kind of peaks in between the normal schedule of the TV so they started thinking of opening a new channel for different things and surprise people and the strategy for this channel

was discussed and then established. NRK 2 exists from the 90s'.

Kateřina Traburová:

Are there any similar 'red ideas' around now?

Thomas Hellum:

The commissioning editors could answer this better as they have broader view on what we make in general as NRK. Maybe the 2011 costal ship, 5 days along the Norwegian coast..

Kateřina Traburová:

How did the idea for the Grieg Slow TV came?

Thomas Hellum:

I got it from two different directions - one was from an email that I got like 2 years ago. A lady who runs a farm here in Norway suggested that Grieg is going to celebrate his 80th birthday and they will perform some of his music at the farm and that NRK should take part in that. Then one year later a totally different group of people (professional musicians) - a Facebook group - came with a similar idea. This time it was for example a famous piano player Leif, who was part of this group. So we went to his home and discussed it. Then I discussed it with the Bergen Philharmonic Orchestra and we saw they had a free week in their calendar so it fell into place.

Kateřina Traburová:

Did you also have to take part in the PITCH DAY with this project?

Thomas Hellum:

We brought it up too late to take part in the PITCH DAY 2017, so we established a good relationship with Culture dpt. NRK Oslo instead. You know, the more people from different departments you can engage, the stronger the idea is for NRK. We asked the commission editors if we can pitch our idea together outside of the PITCH DAY and we did. They normally keep a financial reserve also outside of the PITCH DAY, where 95% of the budget is spent. We pitched it to 3 commissioning editors (one who buys different programs - Charlotta, Head of the channel NRK 2, and

Social Media responsible).

Kateřina Traburová:

Can I ask you about the Producers' system in NRK?

Thomas Hellum:

Bergen dpt. has a bag of money and we, as producers, have a dialogue model with the commissioning editors. The commissioning editors always have a deal in January about the strategy for the next three years (TV and internet is going that way, and mobile that way), then they have talks with different departments in NRK and then the departments respond with programs they suggest should be made. So we all have to agree on what we should make for the money we have. We also have the Development dpt., where you can apply with your program to be developed there.

Kateřina Traburová: [Popsala jsem systém tvrch producentskch skupin fungujc v T.]

Thomas Hellum:

Twenty years ago NRK was the same in CT. Later the commissioning editors' department was established, who runs the program budget. They have a quote 'the money follow the idea'. Back then we were all anxious 'What if we won't get an idea?' But NRK has a relatively small commission dpt., in Denmark for example, they have it much larger and the editors are going much deeper into the particular programs, they take judgments, etc. Here they are only pointing out the direction and the meaning, but they would never go in detail into the production, to decide and to be creative and come up with the best ideas. There is one for drama, one for children, one for district and documentary, one for entertainment. Because they are so few they cannot go deep into the programming. Then there are also acquisitions.

The decision-making in NRK is dialogue, dialogue, dialogue and very much trust based, you get to know each other and they know what we can do and what we are good at, etc.

Kateřina Traburová:

I have heard something about the so-called 'red ideas' in NRK. What is that?

Thomas Hellum:

We have this kind of division of ideas.. There is:

GREEN IDEAS - those are the ones that are already being produced and they are already tested out. YELLOW IDEAS are new, but not that risky and RED IDEAS are something that could possibly go wrong. The commissioning editors and developing dept. must admit it could go wrong and they must encourage people for something that can go wrong. I remember the NRK Bergen director once called a meeting titled: How can we do more mistakes?

Kateřina Traburová:

And Thomas don't you think that the Norwegian public/audience is different than others?

Thomas Hellum:

No. Here in NRK, we have the so-called 'H-factor'. It means "Ha? Is it possible?" if you get many people say HA? then its a good idea. Every TV channel looks for something special that stands out and people talk about.

Kateřina Traburová:

Ok, could you please define for me what exactly is the Slow TV?

Thomas Hellum:

An unbroken timeline, everything is there, nothing is cut away - boring parts, amusing parts. You as the viewer must decide: Is it boring or is it amusing? It has to be produced in a professional way - HD, several camera, lot of budget and effort. It has to be on TV on big screen as TV has the power to gather large number of viewers. It has to be live and in prime time because by showing it in prime time you are telling to the audience: 'This is something we are proud of and its good!' It has to be about something that is worth telling a story about, something close to the culture. Slow TV is storytelling, so it has to have a journey, a subject that people can rely to and identify with. It could work in another country as well! Just with different subject. Finland made SAUNA TV program for example.