

# 25 år med kommersiell allmennkringkasting

TV 2s historie gjennom redaktørblikket

Gunn Enli

Professor, Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo  
[gunn.enli@media.uio.no](mailto:gunn.enli@media.uio.no)

Trine Syvertsen

Professor, Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo  
[trine.syvertsen@media.uio.no](mailto:trine.syvertsen@media.uio.no)

## SAMMENDRAG

TV 2 feirer 25-årsjubileum i 2017. Da Kong Harald og Dronning Sonja innledet åpningsshowet fra Grieghallen 5. september 1992, ble døren slått opp for en særegen blanding av norsk allmennkringkasting og amerikansk kommersiell massekultur. TV 2 plasserte seg som en hybridkanal mellom tradisjonsrike NRK og kommersielle TV3 og TVNorge. TV 2 var nyskapende og annerledes – som merkevare, programprodusent og samfunnsaktør – men har etter 25 år blitt en del av det etablerte Norge. Artikkelen diskuterer grunntrekk i TV 2s historie og profil basert på intervjuer med de fem sjefredaktørene – fem menn som hver på sin måte har preget norsk offentlighet og fjernsynskultur.

## Nøkkelord

Sjefredaktører, mediebedrift, allmennkringkasting, kommersiell TV, medieledelse, mediepolitikk

## ABSTRACT

The Norwegian commercial public service broadcaster TV 2 was established 25 years ago, and the anniversary makes it relevant to investigate the development of TV 2 within the frames of Norwegian media policy and the commercial TV market. TV 2 represented innovation and freshness as an institution, a brand and a media producer. The article is based on qualitative interviews with the five editors-in-chief with authority to manage TV 2 through different periods of its 25 years. Main perspectives in the study are market competition, program policy and media policy. A key finding is that TV 2's position in the Norwegian media

landscape has changed as the institution has become well-established and now seeks alliances with the state, but that the key formula of the media company is still highly recognizable.

### Keywords

Editors-in-chief, public service broadcasting, commercial television, media companies, media policy, media management

Norsk TV-virkelighet preges igjen av store endringer. Framtiden til lineær-TV diskuteres, nye aktører endrer konkurransesituasjonen, og selve definisjonen av TV er i endring. Interessen for å se programmer på skjerm holder seg, men forretningsmodeller og produksjonsmåter utfordres. Med TV 2s 25-årsjubileum er det som en gang het «en ny fjernsynsvirkelighet» blitt det etablerte, det som utfordres og forsvares. Da TV 2 var ti år, ble kanalen blant annet beskrevet som folkelig, frekk, nyskapende og kommersiell (Enli et al. 2002, s. 12–18). Ved 25-årsjubileet omtales ikke lenger TV 2 som en kommersiell frekkis og «en lisens til å trykke penger», men i større grad som en bevaringsverdig samfunnsinstitusjon som trenger offentlig støtte for å opprettholde sin særegne profil.

Artikkelen diskuterer TV 2s rolle i ulike redaktørperioder, spesielt hvordan kanalledelsen har fortolket samfunnsoppdraget og respondert strategisk på ulike utfordringer. Artikkelen utforsker TV 2s metode for å forene allmennkringkastingsoppdraget med en kommersiell profil og viser hvordan strategiske grep for å løse utfordringer i en fase kan legge grunnlag for vekst, men også skape problemer og kreve strategisk omprioritering i en annen fase. Hovedkilden er forskningsintervjuer med TV 2s fem sjefredaktører: Bjørn Atle Holter-Hovind (1991–1993), Arne A. Jensen (1993–1999), Kåre Valebrokk (1999–2007), Alf Hildrum (2007–2015) og Olav Sandnes (2015–). Samtlige intervjuer er gjort av Gunn Enli og er gjennomført i to faser; intervjuer med de tre første redaktørene ble gjennomført våren 2002 og publisert i boka som markerer TV 2s første ti år (Enli et al. 2002), mens de to siste ble gjennomført høsten 2016. To av redaktørene ble intervjuet i redaktørstolen (Valebrokk og Sandnes), mens de øvrige tre er intervjuet retrospektivt. Redaktører er selv sagt ikke nøytrale intervjuobjekter, de er strategiske beslutningstakere og vil ha behov for å rettferdiggjøre sine beslutninger både i samtiden og i ettertid. I denne artikkelen lar vi redaktørstemmen komme tydelig fram, men artikkelen trekker også på litteratur, medieoppslag, statistikk og årsrapporter som utfyller sjefredaktørenes perspektiver.

## REDAKTØRBLIKKET OG FORSKERBLIKKET

Redaktører spiller en viktig rolle i mediehistorien og i historien om det moderne Norges demokrati og politiske offentlighet. I Martin Eides historiske studie av redaktørrollen beskrives redaktøridealet som utviklet seg fra slutten av 1700-tallet slik: «En redaktør er som en portner for den offentlige samtale. En redaktør er som en forvalter av normer for en offentlig meningsutveksling» (2000, s. 18). Mens redaktører i store aviser ofte tilskrives en sentral historisk posisjon, og NRKs kringkastingssjefer er blitt betraktet som sentrale nasjonsbyggere, har redaktørene i kommersielt TV blitt tildelt en mer beskjeden rolle. I sin kombinerte rolle som sjefredaktører og administrerende direktører har de fem TV 2-sjefene

fått minst like stor oppmerksomhet for disposisjoner de har gjort som bedriftsledere. Samtlige fem reflekterer over dette, og ikke minst hvordan kommersielle hensyn påvirker måten det publisistiske samfunnsoppdraget løses på.

Redaktøren må turnere ulike krav og forventninger, og som Eide peker på, ligger noe av det mest interessante i redaktørrollen i forholdet til «de øvrige statsmaktene, til partier, til eiere, til journalister og publikum» (s. 15). Redaktørrollen handler i stor grad om å utvikle normer og håndtere konflikter; redaksjoner er på den ene siden «sosiale arenaer og møtesteder», på den annen side «en stridsplass, en arena der det foregår en kamp om makt» (2000, s. 15). I historien om TV 2 er selvsagt de kommersielle kampene interessante, men også de politiske. Det er ofte i forholdet til konsesjonsmyndigheten, staten, at de største spenningene har kommet til uttrykk. Fire av fem redaktører har måtet prioritere konsesjonsforhandlinger som en sentral oppgave. Redaktørene har vært garantisten – både symbolsk og faktisk – for at TV 2 ikke bare er en pengemaskin, men faktisk oppfyller det publisistiske mandatet.

Eide peker på dobbeltheten i beskrivelsen av redaktørrollen – på den ene siden en historie om «de ruvende redaktørpersonligheter» som personifiserer nasjonens framskritt, på den andre siden en fortelling om forfall, om hvordan «idealene var høyere og hensiktene edlere» før kommersialiseringen satte inn (2000, s. 13). I TV 2s levetid har fortellinger om sjefredaktører som forvaltere av forfall vært minst like sterk som historien om store menn som driver verden framover. TV 2 var et produkt av irritasjon over NRKs monopolistiske nyhetsformidling, et ønske om en lettere og morsommere TV-hverdag og et kommersielt ønske om å tjene penger på å tilby noe nytt, men også et produkt av uro – for norsk kultur, identitet og språk (Syvertsen 1997). Denne uroen er beskrevet i detalj i forskningen, som ofte tar utgangspunkt i spenningene som oppsto da TV 2 skulle bryte med det bestående og lage noe som både var kommersielt lønnsomt, og som tilfredstilte statens og kulturpolitikernes dom.

Interessen for TV 2 som forskningsobjekt har vært stor, særlig i den første fasen, da det ble publisert flere bøker om etableringen av selskapet: *Spillet om TV 2: Da Norge Fikk kommersielt Fjernsyn* (Dahl og Høyer 2003) og om kanalens første tiår; *Et Hjem For Oss. Et Hjem For Deg? – Analyser av TV 2 1992–2002* (Enli et al. 2002). Et tiår senere kom den journalistiske dokumentarboken *Se Hva Som Skjedde: Historien om TV 2* (Skaalmo og Eckblad 2012), og noen av aktørene har også gitt sin versjon i bokform (se, for eksempel, Andreassen 2004). At TV 2s slagord og merkenavn er brukt som bok- og kapiteltitler i flere bidrag, viser gjennomslagskraften i kanalens profilbyggende slagord. Som forskere ble vi fra første øyeblikk møtt med vennlighet og interesse i TV 2, tonen var mindre belærende, og informantene var frekkere i kjeften enn det vi var vant med fra NRK – de liknet rett og slett på TV-kanalen sin. Men selv om vennligheten har vært framtrædende hos alle, har sjefredaktørene vært svært forskjellige og – som våre refleksjoner rundt hvert intervju viser – preget av sin samtid og sin redaktørtid.

I løpet av TV 2s 25 år har det vært gjennomgripende endringer i nordisk mediebransje. Perioden fra midten av 1990-tallet til tidlig 2000-tall var preget av ekspansjon, mens perioden fra 2005 karakteriseres av konsolidering og konsentrasjon om kjerneområder (Sundin 2013). Artikkelen viser hvordan disse tendensene preget TV 2 gjennom fem redaktørperioder. Hver del starter med en kort presentasjon av sjefredaktørene og en beskrivelse av intervjusituasjonen samt en vurdering av de hovedutfordringene som møtte hver redaktør.

Deretter presenteres TV 2s svar på de strategiske utfordringene spesielt når det gjelder konkurransesituasjon, programprofil og forholdet til staten.

### OPPSTART: BJØRN ATLE HOLTER-HOVIND 1991–1993

TV 2s første sjef var siviløkonomen Bjørn Atle Holter-Hovind. Han hadde vært en nøkkelperson i utviklingen av mediekonsernet Schibsted, blant annet som styreformann i Aftenposten, og ledet arbeidet med konsesjonssøknaden på vegne av Schibsted/Egmont. Etter konsesjonsavtalen var undertegnet i desember 1991, fikk han oppgaven med å realisere TV 2-prosjektet: å omsette løftene i konsesjonssøknaden til en velfungerende mediebedrift som skulle på lufta bare noen måneder seinere.

Bjørn Atle Holter-Hovind møtte oss med et bredt smil og et fast handtrykk på et romslig møterom uten vinduer, men med flippover og projektor. Nesten et tiår hadde passert siden han ledet TV 2 gjennom oppstartfasen. Den tidligere TV 2-sjefen så tilbake på den første tiden som en hektisk gründerfase, der det å komme på lufta var prioritert nummer en. To andre kommersielle kanaler, TVNorge og TV3, var allerede i gang, og det var også kampen om reklameinntektene:

Den første tiden opplevde jeg først og fremst som hektisk. Vi visste at det var viktig å komme i gang før TVNorge og TV3 fikk satt seg som nasjonale kanaler. Store deler av inntektene ligger også i årets siste fire måneder, så vi ønsket å starte høsten 1992.

Det hastet voldsomt med å finne medarbeidere. Rekrutteringen var utfordrende, både fordi det ikke fantes andre TV-faglige miljøer enn NRK og fordi TV 2 var «dømt nord og ned av alle», ifølge Holter-Hovind. Han var bevisst på at kanalen «ikke skulle bli en kopi av NRK», og rekrutterte aktivt fra tabloidavisene, og særlig VG. Fagkompetanse, personlig egnethet og en positiv innstilling til prosjektet var viktig. Ikke alle ble med: «[D]et var noen som ikke ville eller ikke torde», men «[d]e som ble med på laget, så TV 2 som en 'once-in-a-lifetime' sjanse, de ville være med på noe viktig».

Allerede tidlig i TV 2s historie var intensjonen at programlederne skulle profilere kanalen gjennom kombinasjonen av personlige og faglige egenskaper. Sjefredaktøren deltok personlig i rekrutteringsarbeidet, da han sammen med programdirektør Dan Børge Akerø og nyhetsredaktør Finn H. Andreassen planla kanalprofilen. Sentrale TV 2-personligheter som Vår Staude, Siren Henschien, Kari Birkeland, Pål T. Jørgensen, Gerhard Helskog, Siri Kalvik, Davy Wathne, Kjersti Bergesen og Siri Lill Mannes ble rekruttert i denne perioden. Ifølge Holter-Hovind var TV 2s profiler ansatt mer strategisk med tanke på å appellere til seerne enn det man var vant med fra NRK (Skaalmo og Eckblad 2012, s. 50). Gründerfasen var også preget av «cowboyansettelser» som at Dan Børge Akerø ansatte VG-journalist Trygve Rønningen uten klarering ovenfra (s. 63).

Bedriftskulturen i starten var uformell, preget av muntlige prosesser og sterke personligheter, men også en inkluderende omgangstone, gründerånd og arbeidsvilje:

I startfasen hadde vi knapt noen integrert personalpolitikk. Det var selvstendige, dyktige og motiverte individer som var det viktigste. Vi hadde høye krav til den enkeltes produksjon, og til å be-

gynne med fikk ingen overtidsbetaling. Vi hadde ingen fastlåste strukturer og ingen fagforeningsavtaler. Vår bedriftskultur var enkel, men effektiv.

Programprofilen gjenspeilet den uformelle bedriftskulturen. TV 2 skulle være et folkelig alternativ, ikke minst når det gjaldt nyheter og dokumentarer, der kanalen skulle være et klart alternativ til NRK: mer opposisjonell og kritisk til makthaverne (Bastiansen 2011, s. 122). Det folkelige preget ble understreket av mer underholdende bildebruk og økt fokus på konkrete konsekvenser av politiske beslutninger:

NRK hadde den offisiøse tilnærmingen og intervjuet regjeringsmedlemmer og stortingsrepresentanter i oppstilte versjoner. Vi ville snakke med representanter for folket og de som ble berørt av de politiske vedtakene. Målet var å skape en kanal for folk flest.

Programleggingen i TV 2 bygget på systematiske publikumsundersøkelser, noe som var relativt uvanlig i Norge på dette tidspunktet. Ledelsen hentet inn kommersiell TV-kompetanse fra utlandet for å utvikle et strategisk sendeskjema med forutsigbare suksesser. Fra begynnelsen av var det sju timers sendinger daglig med vekt på nyheter, aktualitet, sport og innkjøpt fiksjon (Syvertsen 1997, s. 59). Den faste formelen var: «Nyheter kl. 18.30, aktualitet og dokumentar før nyhetene kl. 21.00. Serier kl. 21.45. Norsk før kl. 21.00. Utenlandsk etterpå» (Skaalmo og Eckblad 2012, s. 72). Allerede i denne fasen ble TV 2s profil som «Norges seriemester» skapt gjennom plasseringen av amerikanske serier som faste stolper i sendeskjema. Amerikanske serier som *Cheers*, *Lov og rett i LA* og *Silke* hadde den fordel at de ble produsert i mange episoder, og var dermed godt egnet til å etablere seervaner.

Satsingen på amerikanske serier var god økonomi for TV 2. Det var imidlertid ikke kanalens egenproduserte programmer. Høye kostnader og lave reklameinntekter gjorde programmer som *Casablanca*, *Askeladden* og *God ettermiddag, Norge* til tapsprosjekter. I starten var det kun to norske programmer som appellerte til annonsører og seere, samtidig som budsjettet var moderat: debattprogrammet *Holmgang* og sjekkeprogrammet *Casanova*. TV 2 ble kritisert for å seende programmer med dårlig kvalitet og tvilsomt innhold, og sammenligningen med NRK falt ikke ut til TV 2s fordel (Syvertsen 1997; Skaalmo og Eckblad 2012). Nedturen kom som følge av uinnfridde forventninger på flere hold: eierne forventninger om inntjening, seernes forventninger om kvalitet, annonsørenes forventninger om seertall og ledelsens forventninger om uavhengighet fra eierne.

Bjørn Alte Holter-Hovind gikk av som sjefredaktør i januar 1993 etter å ha ledet TV 2 i knapt 15 måneder. Dahl og Høyer (2003, s. 209) skriver at eierne i Egmont ikke ønsket å fornye kontrakten fordi de så ham som «en dyktig prosjektleder, men ikke som en tilstrekkelig karismatisk sjef som kunne bygge en varig organisasjon og knytte folk til seg». Fasen for den seriøse og grundige prosjektlederen var over, skuta var sjø satt, men hadde for mye motvind, og nå trengtes en ny kaptein.

## EKSPANSJON: ARNE A. JENSEN 1993–1999

Da Arne A. Jensen mønstret på TV 2 skuta sommeren 1993, fikk TV 2 en leder uten redaksjonell erfaring. Jensen var jurist og siviløkonom med lang erfaring fra reklamebransjen,

blant annet som administrerende direktør i reklamebyråene ScanPartner og Bates. Under Jensens ledelse fikk TV 2s sitt egentlige gjennombrudd. Mye av TV 2s suksess i denne perioden skyldes effektiv merkevarebygging og en helhetlig strategi for kommunikasjonen med publikum, annonsører og offentlighet. TV 2 ble kåret til «Årets markedsfører» i 1996.

Forskningsintervjuet med Arne A. Jensen ble gjort da han var konsernsjef i Ementor, to år etter at han hadde gått av som sjefredaktør. Settingen var myke sofaer i et moderne lokale med fancy kaffemaskin og fargerike møbler. Jensen var tydelig begeistret for å snakke om sin tidligere arbeidsplass; som TV 2-sjef hadde han blitt gjenstand for en type offentlig interesse som er få bedrifter forunt. Når Jensen reflekterer over hvordan TV 2-perioden hans begynte, bruker han ord som «snuoperasjon» og «raffineringsjobb» – hans jobb var å snu underskudd til overskudd:

Min oppgave ble karakterisert som en snuoperasjon. Kanalen var startet, men de fikk det ikke til. Noe måtte gjøres fordi folk så ikke på, og TV 2 fikk ikke til reklamesalget sitt. Min jobb var å fikse forholdet til seerne og til annonsørene. Jeg hadde vært toppsjef siden jeg var 28 år og kjente målgruppen og annonsørene. Snuoperasjonen var egentlig en raffineringsjobb og mye enklere enn jeg hadde fryktet. Det overordnet viktigste var å foreta strategiske endringer i sendeskjema.

TV 2 måtte fortsatt til utlandet for å hente kunnskap om effektiv sendeskjemaplanlegging. Arne A. Jensen nevner TV 4 i Sverige, Channel 4 i Storbritannia samt flere belgiske kanaler som inspirasjonskilder. «Det aller viktigste lærte vi imidlertid av USA. Der lå det en enorm empiri på hva som fungerer og ikke fungerer.»

Som sin forgjenger deltok Jensen aktivt i rekruttering av programlederne, de skulle være «ambassadører for kanalen» og «en gjest i stuen til seerne». En TV 2-programleder skulle ikke være «belærende skolemestre eller akademiker», men ha «glimt i øyet» og «komme gjennom TV-ruta». Utseende hadde betydning, men det viktigste var at programlederne bygget opp under merkevaren. «Hvert program og hver programleder var i utgangspunktet merkevarer», sier Jensen. «Davy Wathne og Pål T. Jørgensen er benyttet og utviklet via merkevareteori.»

Merkevarelogikken skapte imidlertid dilemmaer knyttet til kjendisstatus og «prima-donnatendenser»:

Vi ville dyrke individene og markedsføre personlighetene som merkevarer i medier som VG, Se & Hør og Norsk Ukeblad, men unngå å få super-egoer som glemmer at de er blitt en mediepersonlighet takket være at de får lov til å være synlig på TV samt at de har en redaksjon bak seg. Ingen enkeltpersoner har lov til å bli større enn kanalen.

Mens programlederne dannet «TV 2-familien», skulle programmene danne en helhetlig, men ikke overlappende, produktportefølje. Seriene som «Norges seriemester» lanserte i denne perioden, har karakter av å være klassikere, noen fordi de fortsatt har plass i sendeskjemaet, andre fordi de fungerer som kulturhistoriske referansepunkter for TV 2 og den spesifikke perioden. De mest populære norske var *Mot i brystet* (1993–), *TV 2 hjelper deg* (1994–), *God morgen Norge* (1994–), *Familiesagaen de syv søstre* (1996), og *Hotel Cæsar* (1998–2017). De mest populære amerikanske seriene var *Seinfeld* (1992–1999), *Venner for*

*livet* (1996–2004), *Frasier* (1996–2004) og *Ally McBeal* (1997–2002). Jensen understreker at også programmene ble skrudd til ut fra merkevarereori:

Freia har Kong Haakon, Melkesjokolade og Twist, som hver for seg markedsføres med visse argumenter reservert for seg, i tillegg til å knyttes til Freia som en garantist og eier. På tilsvarende måte garanterte TV 2 for sine merkevarer. Strategien innebærer å unngå å bruke av argumentet til nabo-produktet, vi måtte gjøre hvert program tilstrekkelig spisset.

I arbeidet med å etablere kanalprofil var valget av hovedkonkurrent sentralt. For Arne A. Jensen var det åpenbart at TV 2 ikke burde bruke ressurser på å kjempe mot TVNorge og TV3, men utfordre NRKs hegemoni som nasjonal fellesarena: «Fra nå av var NRK hovedkonkurrenten. Vi skulle slå NRK, for i et evighetsperspektiv var det oss to det ville stå om.» Strategien var å velge seg noen sendeflater som TV 2 skulle vinne:

I stedet for å smøre pengene jevnt utover valgte vi elementær krigsstrategi: konsentrer og dominer! ... Vi ofret store sendeflater der vi unnlot å konkurrere. Der sendte vi det billigste av det billige innkjøpte, mens vi på andre flater konkurrerte fullt ut.

I konkurransen med NRK videreutviklet TV 2 den folkelige profilen, men det skulle ikke bare være hyggelig. TV 2 skulle også «passe på at det ikke ble begått overgrep mot deg som borger». Redaktørambisjonen til Jensen var at TV 2 skulle bli «farligere og viktigere» (Skaalmo og Eckblad 2012, s. 125), og det ble satset på dagsordenssettende nyhets- og aktualitetsformater. Prioriteringen av nyheter, aktualitet og debatt var strategisk fordi det ifølge Jensen «ville gi oss slitestyrke i forhold til seerne og troverdighet hos politikerne». Debattprogrammene gikk under slagordet «Siste ord er ikke sagt», med *Holmgang* (1992–2008) og *Lønning direkte* (1994–1997) som flaggskip. Folkeligheten gjorde seg også utslag i kanalens sportsprofil, og gjennom rettighetene til Alpin-VM i 1997 etablerte TV 2 seg som en sportskanal med sans for fart og spenning.

I løpet av Jensens lederperiode økte TV 2 sin omsetning fra 300 million kroner til nesten 1,4 milliarder kroner, og et resultat på minus 130 million kroner ble snudd til pluss 160 million kroner (Skaalmo og Eckblad 2012). Inntektene ga TV 2 mulighet til å ta del i ekspansjonen som karakteriserte mediebransjen fra midt av 1990-tallet. TV 2 forberedte seg på konkurranse fra digitale plattformer og utforsket alternative inntjeningskilder. I 1997 kjøpte TV 2 49 prosent av aksjene i TVNorge og etablerte datterselskapene *Storm Weather Center*, *TV 2 Invest* og forløperen til grafikkelskapet *Vizrt*.

Kommersiell suksess ga imidlertid ikke politisk legitimitet. Arne A. Jensen erfarte at det var spesielt utfordrende å lede TV 2 fordi kanalen måtte gå først i et landskap hvor det hadde «snødd noen meter og ingen hadde brøytet spor». Etter hans syn var myndighetene uerfarne med å regulere kommersiell TV, samtidig som de la kulturpolitiske hensyn snarere enn næringspolitiske hensyn til grunn for reguleringen:

Riktignok var det lagt på plass et regelverk, men rekkevidden av regelverket hadde man ikke overblikk over. Det var en rekke uklarheter knyttet til reguleringen av kommersielt TV. Mange av reglene var basert på ideologiske vurderinger. Det lå politisk sprengstoff mange steder. Alle hadde piggene ute. Vi bygget opp en kjempestor ny næring... De fleste andre land har et industriperspektiv

på mediene, herunder kringkasting, i tillegg til det kulturelle. Det har vi ikke i Norge, og vi møtte sjelden forståelse for vårt syn i de politiske partiene.

I denne fasen ble profilen skjerpet, publikumssuksesser og TV-personligheter skapt og underskudd snudd til et betydelig overskudd. TV 2 var blitt en pengemaskin med selvtilitt og framtidstro. Men Jensen etterlot seg også et ekspansivt byggverk der ikke alle elementer var bærekraftige, og et noe tynnslitt forhold til myndighetene. Eller som Arne A. Jensen selv formulerte det: «Min reklamebakgrunn var selvsagt en belastning. Det hadde nok blitt bedre mottatt om jeg hadde vært museumsbestyrer på Nasjonalgalleriet og gjerne tildelt en St. Olav.»

### LEGITIMERING: KÅRE VALEBROKK 1999–2007

Kåre Valebrokk hadde, til forskjell fra sin forgjenger, redaksjonell erfaring og nøt anerkjennelse som en kompetent medieleder med bakgrunn som journalist i Morgenbladet, VG, Økonomisk Rapport og Kapital, og sjefredaktør i Dagens Næringsliv. Alf Hildrum, som senere skulle bli Valebrokks etterfølger og var med på ansettelsen som styremedlem, peker på at det var tenkt at både redaktøren og den nye styrelederen Harald Norvik skulle bedre selskapets politiske legitimitet – det var «viktig med et politisk nettverk»:

På det tidspunktet var forholdet mellom TV 2 og myndighetene dårlig, samtidig som kanalen skulle inn i en ny konsesjonsrunde. Harald Norvik hadde bakgrunn fra Arbeiderpartiet og var sammen med Valebrokk en ny start for relasjonen med myndighetene.

At TV 2 kunne styrke sin politiske legitimitet ved å ansette en frittalende og politisk ukorrekt presse mann, er paradoksalt, men også logisk. Valebrokk var en klassisk redaktørtype, kjent for utsagn som at journalister burde lukte øl etter lunsj. Forskningsintervjuet med Valebrokk ble gjort våren 2002 på hans kontor i TV 2-huset på Karl Johan, et kontor preget av mørkt treverk, spinkel belysning og tung sigarettøyk. Diktafonen lå ved siden av askebeget, og på tross av at intervjueren var høygravid, røykte Valebrokk nærmest kontinuerlig under intervjuet.

Valebrokk var bevisst på at han ble ansatt fordi eierne hadde noen problemer de skulle løse. I tillegg til at det nærmet seg slutten på første konsesjonsperiode, krevde overgangen til digital distribusjon nye strategiske grep:

Sannsynligvis rekrutterte de meg fordi jeg er en gammel rev i norsk media. I tillegg er jeg tabloid av legning. Eierne viste hva de fikk. Alderen talte åpenbart mot meg, men det brydde eierne ikke seg om. De har jo den fordel at de blir fort kvitt meg.

Kåre Valebrokk tok raskt grep for å skaffe seg handlekraft og kontroll, som han sier: «Jeg hadde en bøy med ledelsen. Den gamle ledelsen var ute fire måneder etter at jeg hadde begynt. Et hus kan ikke ha mer enn én vilje. Det var bare et valg jeg måtte ta.»

Valebrokk skuffet ikke når et gjaldt det redaksjonelle, og hans periode ble en gullalder for nyheter og aktualiteter. Debattformatet *Tabloid* kom i tillegg til *Holmgang*, og begge



hadde høye seertall; dokumentarserien *Rikets tilstand* fikk doblet budsjett, stor oppmerksomhet og journalistisk anerkjennelse; *Nyhetsstimen* ble lansert (og nedlagt), og *Nyhetskanalen* ble planlagt. I valg av nyhets- og aktualitetsankere var Valebrokk bevisst på at de skulle kommunisere «kanalens totale troverdighet». Han satset på kvalitet, men pekte også på hvordan hans «tabloide legning» gjorde det mulig å forene kommersielle og publisistiske hensyn:

Hensynet til annonsørene gjør at det dypest sett er seertallene som styrer programskjemaet. En redaktør kan bestemme seg for å ha et bestemt program til helvete sprekker, men i større sammenheng kan han bare gjøre det så lenge man har seertall nok. Jeg har vært tabloid og styrt av markeds-kreftene i så mange år at jeg er hjernevasket. For eksempel velger vi ikke nødvendigvis den nyheten som objektivt sett er dagens viktigste nyhet, hvis den ikke skaffer 500 000 seere.

Underholdningsprofilen ble i denne fasen preget av reality-TV-trenden i tillegg til game shows og talk shows: *Vil du bli millionær?* (2000–), *Farmen* (2001–), *Idol* (2003–), *Senkveld med Thomas og Harald* (2003–), *Jakten på kjærligheten* (2004–) og *Skal vi danse* (2006–). TV 2s reality-profil var familievennlig og nasjonalromantisk, noe Valebrokk understreket: «Vi skal være en frisk og frekk kanal, men vi skal være en anstendig kanal.»

I tråd med tendensene til konvergens mellom mediemarkeder begrenset ikke Valebrokk sine hovedkonkurrenter til TV-bransjen: «Vi konkurrerer like mye med VG som vi gjør mot TVNorge». Han var lite opptatt av å markere avstand til NRK og mente at de to kanalene kanskje var «for like». Valebrokk omtalte kringkastingssjef John G. Bernander som «en veldig fornuftig fyr som har vært min venn i 30 år», og understreket samarbeidet: «I den digitale verden har vi for eksempel dannet et felles selskap, som er eid 50/50 av Jonny og meg. Vi kjører sammen.» Likevel bemerket han at NRK fikk større handlingsrom:

Det er rart hvordan NRK går lenger enn oss i å sjokkere, men likevel ikke blir utsatt for samme type kritikk som vi ville dersom vi hadde sendt tilsvarende vulgareiteter. Det stilles paradoksalt nok høyere krav til oss om anstendighet og folkeskikk fordi vi er en kommersiell kanal.

Forholdet mellom allmennkringkastingsforpliktelsene og kommersiell lønnsomhet ble et nøkkelspørsmål i konsesjonsforhandlingene rundt århundreskiftet. Valebrokk ironiserte over myndighetenes forventninger: «Hvor mange samer tror du det er som markedssegment i Norge?», responderte han polemisk på Stortingets kritikk av manglende program for urbefolkningen. Han presiserte at han ledet «en kommersiell maskin», men tok legitimeringsjobben alvorlig:

Vi er et styrt dyr av utallige reguleringsorganer: You name it – we got it! Medieforvaltningen, departementet, Post- og teletilsynet, Medietilsynet, Allmennkringkastingsrådet. Faen og hans olde-mor har åpenbart noe med denne kanalen å gjøre. Jeg hadde regnet med at det ville bli litt arbeid med den nye konsesjonen, men jeg hadde ikke regnet med at det ville ta så mye tid at det i lange perioder opptok hele dagen min. Når jeg har fire høringer i uken på Stortinget som jeg må være på, er det stort sett bortkastet tid. Men jeg må gjøre det. Det er viktig å pleie relasjonen til de politiske myndighetene.

TV 2s innsats for å pynte på profilen ga resultater, og en ny konsesjonsavtale ble underskrevet 15. oktober 2001. Avtalen innebar i praksis en aksept for hovedlinjene i TV 2s programpolitikk, men påla samtidig TV 2 å betale økonomisk vederlag og et årlig beløp til Statens filmfond (Enli et al. 2002, s. 31–33). Valebrokk var fornøyd med det han så som et kulturpolitisk stemningsskifte:

Den nye konsesjonen er lettere å forholde seg til enn den gamle av to grunner. For det første har vi vært jævlig flinke til å forhandle. For det andre er det politiske klimaet helt annerledes. Kommunismen og til dels sosialdemokratiet har falt i mellomtiden. Nå fungerer markedsliberalismen på godt og vondt. Politikerne har blitt mer liberalistiske. Vi fikk til en helt ny konsesjon, en mye friere konsesjon. Jeg tror departementet trodde at hvis de skulle få Valebrokken med på konsesjon i det hele tatt, så måtte de bøye av, og det gjorde de.

I tråd med bransjetendensene generelt var TV 2s forretningsdrift preget av oppkjøp og utvidelser, men også salg og konsolidering. I 2000 TV 2 vedtok styret en offensiv digital satsing, og i 2002 ble TV 2 Gruppen etablert. De mest profilerte oppkjøpene var *Nettavisen*, radiokanalen *Kanal 24* og rettighetene til norsk seriefotball. Sistnevnte var en strategi for, på kort sikt, å etablere betalingskanalen *Zebra*, og, på lang sikt, å gjøre det mulig å overleve uten konsesjon: «Jeg rigget selskapet for å bli kvitt staten» (Skaalmo og Eckblad 2012, s. 261). Flere av oppkjøpene var imidlertid tapsprosjekter; kjøpet av TVNorge i forrige redaktørperiode endte med et tap på 360 million kroner da TV 2 solgte seg ut i 2004. TV 2 beholdt værselskapet *Storm*, men Valebrokk ville prioritere kjernevirksomheten: «Jeg kan ikke se at vi trenger å eie et værselskap for å melde været. Det blir som å kjøpe en bondegård for å få ferske egg» (Skaalmo og Eckblad 2012, s. 260).

### KONSOLIDERING: ALF HILDRUM 2007–2015

Alf Hildrum foretok et rollebytte i 2007; fra nå av skulle han styre skuta og ikke bare dirigere fra land. Hildrum hadde lenge vært involvert i TV 2; han var konsernsjef i A-pressen i 1995 da selskapet kjøpte seg inn i selskapet, og var styremedlem før han ble styreleder i 2006. Hildrum var utdannet siviløkonom, hadde politisk erfaring fra AUF og redaksjonell erfaring fra A-presseaviser.

Året 2007 var et toppår målt i seertall, men i løpet av Hildrums periode sank TV 2-kanalenes markedsandel fra 32 til 26 prosent. Fallet illustrerer en vending i TV 2-eventyret: Hovedutfordringen var å sikre lønnsomhet i en periode med intensivt konkurranse fra TV og nett. Med etableringen av det digitale bakkenettet eksploderte kanaltilbudet, TV 2 Gruppen økte fra to til åtte TV-kanaler, og samtidig ble TV2.no etablert. I perioden skulle også konsesjonen igjen reforhandles, men nå var de store fordelene borte og dermed også myndighetenes pressmiddel overfor TV 2.

Hildrum ble intervjuet nesten to år etter at han hadde gått av: lenge nok til å få avstand til sjefsrollen, men kort nok til at han fortsatt hadde tette forbindelser. I løpet av intervjuet ble han oppringt av sittende TV 2-sjef Olav T. Sandnes, og han skulle på julelunsj hos TV 2 senere på dagen. Men først skulle han møte til intervju; en iskald desembermorgen møttes vi utenfor Forskningsparken. Han kunne fortelle at han kom rett fra en reise i USA, og

at han der hadde fulgt presidentvalget 2016 i lokalene til grafikkelskapet og TV 2-avleggeren *Vizrt* på Times Square. Men vi måtte starte på begynnelsen. Det Hildrum opplevde som mest presserende da han begynte, var å få kontroll på økonomien:

Økonomien falt i hodet på meg nesten med en gang. De fleste har mest ambisjoner på det redaksjonelle når de går inn i en slik stilling. Jeg måtte først og fremst få bedre orden på økonomi og organisering. (...). Inntektene begynte å flate ut, samtidig som utgiftene lå i en sterk stigende kurve. Det tok derfor ikke lang tid før det var nødvendig med en kuttrunde. Det var helt nytt i TV 2.

TV 2 var ikke lenger «en lisens til å trykke penger», og flere av investeringene i tidligere faser viste seg lite lønnsomme; oppkjøpet av *Kanal 24* ble en «katastrofe fra start til slutt», der TV 2 «tapte mye penger», mens *Nettavisen* ble en «verkebyll» som TV 2 ikke maktet å integrere. Hildrum måtte selge og kutte: «På grunn av konkurransesituasjonen ble programmer som tidligere hadde vært kommersielt mulig å holde på med, vanskeligere og vanskeligere å forsvare.» Ledelsen fikk kritikk for å avvike flaggskip som *Holmgang* og *Dokument 2*. Hildrum beskriver omleggingen som slitsom, men nødvendig; debattprogrammene trakk ikke unge seere, den kommersielt mest attraktive målgruppen. Løsningen var å tenke nytt:

Vi så hvor retningen gikk, og vi visste hvem som så på. Det er nesten ikke mulig lenger å fange publikum på store debatter i fjernsynet. Derfor var vi nødt til å tenke debatt og politikk på en ny måte. Det mener jeg vi klarte gjennom Nyhetskanalen, med korte og poengterte innslag.

Jakten resulterte i utfasing av aktualitetsprogrammer på hovedkanalen til fordel for underholdning og sport. Underholdningsprofilen var preget av etablerte suksesser som *Idol*, *Farmen*, *Jakten på kjærligheten*, *Skal vi danse*, *God kveld Norge* og *Senkveld med Thomas og Harald*, men også nykommere som *Allsang på grensen* (2007–), *Norske talenter* (2008–), og *Hver gang vi møtes* (2012–) samt dramaserien *Dag* (2010–2015). I det nye kanaluniverset var det plass til mer variert underholdning enn i duopolets tidsalder. Med sine totalt åtte kanaler kunne TV 2 bli mer nisjeorientert og inkludere mer provoserende formater.

Den mest offensive satsingen var kjøpet av sportsrettigheter for vinter-OL i 2014 og vinter-OL i 2016. Rettighetskjøpet økte TV 2s markedsandeler, også i den viktige målgruppen 20–49 år. Sportsarrangementene dominerte listen over de mest sette programmene i 2014 – de seks mest sette programmene var alle OL-sendinger. Oppkjøpet utfordret også NRK som nasjonal fellesarena; for første gang på 50 år måtte lisenskanalen si fra seg prestisjeprosjektet OL. TV 2 mestret, ifølge Hildrum, storskala sportsbegivenhetsproduksjon fordi bedriften hadde bevart sin karakteristiske gründerånd:

Selv om man har innført tariffer og overtidsbetaling, er det en innsatsvilje og en entusiasme som jeg ikke har opplevd andre steder. Det kom særlig til syne da vi hadde OL. Man så en enorm vilje i hele organisasjonen. Den gründerånden er beholdt til tross for de indre konfliktene. Det samler også huset å ha store oppgaver.

Sportsrettigheter var nøkkelen til fortjeneste i betal-TV-markedet. Da årsresultatet for 2010 ble lagt fram, uttalte Hildrum at framtiden lå i det multimediale og brukerbetaling på

eksklusive sportsrettigheter, der han først og fremst viste til *Premier League*-rettighetene. TV 2 hadde betalt 390 million kroner for rettighetene til den engelske fotballserien *Premier League* for sesongene 2010–2013. Oppkjøpet hadde Hildrum gjort uten å konferere med styret, han tok «en helt rå sjanse, som kommersielt ble en kjempesuksess». Satsingen trakk flere hundre tusen nye abonnenter til TV 2s tjenester, mens tidligere rettighetshaver tapte abonnenter.

Hildrum betegner TV 2s strømmetjeneste *Sumo* (etablert i 2005) som en suksess; TV 2 var «tidlig ute med å distribuere levende bilder på nett». Høsten 2012 lanserte de globale strømmetjenestene Netflix og HBO seg i Norge og fikk stor oppmerksomhet, men samtidig opplevde Sumo en markant økning i antall abonnenter, og seernes aksept for å betale for TV-innhold økte (Hønsi 2013).

Hildrums periode falt sammen med et hamskifte i mediebransjen; mens andelen inntekter fra betal-TV økte, sank andelen reklameinntekter betydelig. Til å begynne med var TV 2-ledelsen usikre på balanseforholdet mellom TV og nett og hvilken plattform som hadde størst inntjeningspotensial:

Vi var livredde for å vise ting på nettet før vi hadde vist det på TV fordi vi trodde vi ville miste reklameinntekter. I dag er det en helt annerledes tenkning. Nå havner mer og mer på Sumo, og det legges ut der tidligere enn det gjorde før. Det betyr at man dreier inntektsstrømmen vekk fra reklame og over til betal-TV.

Omskapingen fra TV-kanal til digitalt mediehus hadde pågått siden årtusenskiftet, men det var i Hildrums periode at endringene begynte å merkes i organisasjonen:

Det var en spenning mellom det digitale og «den gamle» TV-delen. Det var et hus som var litt i konflikt med seg selv. Det hadde blitt løst ved at stadig flere inntekter gjorde at man kunne holde på med alt, men når vi måtte begynne å prioritere sterkere, så kom spenningene mer til overflaten. Det ble gradvis behov for å øke investeringene i det digitale. De digitale endringene endret TV 2 som organisasjon.

Reforhandlingen av konsesjonen i 2010 var mindre dramatisk, men også mer komplisert enn sju år tidligere. Styrkeforholdet mellom TV 2 og myndighetene endret seg; departementet krevde for eksempel ikke økonomisk vederlag for konsesjonen. TV 2-sjefen var til slutt godt fornøyd med avtalen og ikke minst kontinuerlig politisk støtte vestfra:

Konsesjonsrunden vi hadde i 2010, bar preg av rådvillhet. De ønsket å ha TV 2 i en avtale hvor de påla oss forpliktelser, men det var en rådvillhet i hvordan de skulle håndtere det rent kommersielt. Hva vi skulle ha igjen for det. Det gamle privilegiet, som var distribusjonen, var borte. Men vi løste det på en måte som jeg opplevde som veldig ok. ... Jeg følte også at dialogen vi hadde med departementet og stortingspolitikere, var positiv. En ting er at det ligger en mangfoldstenkning i at du faktisk har et tyngdepunkt utenom Oslo, men det har også en politisk side. Så lenge TV 2 er i Bergen, vil kanalen alltid ha noen venner.

Forholdet til myndigheten ble satt på prøve da TV 2 ble heleid av det danske selskapet Egmont i 2012, etter at både A-pressen og Telenor hadde solgt seg ut. Sentrale politikere,

som daværende næringsminister Trond Giske, mente det var en fallitterklæring at den norske allmennkringkasteren ble heleid av et internasjonalt selskap (Skaalmo og Eckblad 2012, s. 345). Men det var lite de kunne gjøre, TV 2 var blitt en del av et globalt mediemarked, og som Hildrum oppsummerer: «Nå er det full konkurranse på alle hjørner!»

#### UFORUTSIGBARHET: OLAV T. SANDNES 2015–

Olav T. Sandnes var TV 2s yngste sjefredaktør da han tiltrådte i januar 2015; han var 42 år, mens hans to forgjengere begge hadde vært i 60-årene. Sandnes er utdannet økonom og har vært finansdirektør i videospillselskapet *Funcom* og administrerende direktør i Egmont Hjemmet Mortensen i tillegg til at han har omfattende styreerfaring i mediesektoren.

Intervjuet med Sandnes var ikke lett å avtale, han var åpenbart travel, men da intervjuet var på plass, var han vennligheten selv. Dette var det andre intervjuet som ble gjort på sjefskontoret på Karl Johan, men det meste var endret siden Valebrokks tid; resepsjonen hadde fått flere sikkerhetsrutiner, og redaktørkontoret var blitt røykfritt, lysere og mer merkantilt. Mens Valebrokk levde opp til redaktørmyten, ironisk bannende og kjederøykende, var Sandnes hyggelig og serviceinnstilt, snakket varmt om mangfold og allmennkringkasting, og unnskyldte seg med at han måtte avslutte intervjuet for kjøre barn til fotballtrening. Selskapet og rammebetingelsene hadde også endret seg. Hovedutfordringen som møtte Sandnes i sjefstolen, var, ifølge ham selv, uforutsigbarheten i mediemarkedet og behovet for nye inntjeningskilder:

Den største utfordringen er at det er mye mindre forutsigbart. Forretningsmodellene til kanalen endres dramatisk. Vi ser endrede brukermønstre; færre ser lineær TV. Vi må erstatte fallet i reklameinntekter med brukerinntekter, sånn at vi fortsatt har noe å leve av.

I Sandnes' periode ble konkurransen fra nye tjenester tilspisset, og konkurransen kom på tvers av medie- og kommunikasjonssektorer. De globale nettaktørene og strømmetjenestenes inntog utfordret selskapets markedsposisjon – og til forskjell fra sin forgjenger opplevde Sandnes at selskapet var uforberedt: «Tidligere hadde man klart definerte roller. Så kom Netflix, og gikk rett til forbrukerne. At det skulle skje, med den kraften den gjorde, var vi ikke godt nok forberedt på.»

Konkurransesituasjonen medførte endringer i programprofil, forretningsdrift og omdømmearbeid. Programprofilen ble mer innrettet mot å dekke etterspørselen etter originalt norsk innhold. Å være «seriemester» i import av amerikanske serier ga få fordeler mot Netflix og få politiske legitimitetspoeng. Sandnes peker isteden på nærhet til norsk virkelighet som TV 2s største fortrinn:

Vi må forsøke å lykkes på andre områder. Jeg tror det fremdeles er et uforløst potensiale i området som ligger mellom rene, harde nyheter og ren underholdning, og som handler om å speile norsk virkelighet. Å komme tett på livet til nordmenn som viser en del av Norge. Det er et område som jeg tenker vi kan utvikle oss videre på, og som våre globale konkurrenter ikke vil ha de samme forutsetningene til å lykkes med.

Sandnes trekker fram dokumentarseriene *Født i feil kropp* (2014–), *Petter uteligger* (2016–), og *Åsted Norge* (2016–) som eksempler på programmer som tilfredsstillere kriteriene til kulturell og geografisk nærhet så vel som aktualitet. TV 2 satser også i økende grad på originalt norsk TV drama, ikke minst gjennom krimserier som *Frikjent* (2015–2016) og *Okkupert* (2015). Men TV 2 har også beholdt noen av de mest slitesterke formatene fra hver fase, som magasinprogrammene *God morgen Norge* og *TV 2 hjelper deg*. Såpeserien *Hotel Cæsar* fortsatte helt til 2017, og *Norske talenter* og *Farmen* har fortsatt har høye seertall og blir videreutviklet med populære avleggere som *Farmen kjendis*.

TV 2s profil som sportskanal er mer sårbar. TV 2 har deltatt i flere budrunder med varierende utfall; kanalen mistet både rettighetene til norsk seriefotball (2017–2022) og OL-rettighetene til TVNorge/Discovery (2018–2024), men kanalen betalte 1,8 milliarder for å beholde rettighetene til *Premier League* (2016–2018).

Forretningsdriften er preget av konsolidering og forsiktighet samt en sterkere satsing på nett og mindre på lineær-TV. I 2016 ble det lagt en plan for å redusere kostnadene med 350 million kroner og kutte 177 stillinger fram mot 2020. Nedbemanningen er blant de største i medie-Norge og ble møtt med sterke reaksjoner. I et svar til Dagens Næringsliv forklarer Olav T. Sandnes at nedbemanning er nødvendig for «å styrke TV 2 og opprettholde posisjonen som den sterke aktøren i det norske samfunnet som vi er i dag», og for «å kunne hevde oss i konkurranse med stadig flere internasjonale aktører og vesentlig endrede rammevilkår» (Eckblad 2017).

TV 2s omstillingsprosess inngår i en generell tendens i den norske mediebransjen, noe som var bakgrunn for at Kulturdepartementet nedsatte *Mediemangfoldsutvalget* i 2015, der TV 2-sjefen også var representert. Mandatet var å utrede hvordan statens økonomiske virkemidler kunne benyttes for å stimulere fortsatt mediemangfold, og spørsmålet om TV 2s framtid var særlig presserende. Da Kulturdepartementet utlyste en midlertidig avtale for kommersiell allmennkringkasting for perioden 2017–2019, valgte TV 2 ikke å søke, men formulerte isteden et brev til departementet der de uttrykte misnøye med de økonomiske motytelsene som ble tilbudt; TV 2 ønsket konkret kompensasjon for merkostnadene ved å være allmennkringkaster. TV 2 gir også uttrykk for at de ikke er fornøyd med et begrenset oppdrag:

For å være et reelt alternativ til NRK mener TV 2 at en kommersiell allmennkringkaster må tilby noe mer enn daglige nyhetssendinger fra Bergen. Formålet med kommersiell allmennkringkasting er at nyheter, aktualitet, norsk drama og annet allmennkringkasterinnhold tilbys sammen med det kommersielle innholdet (TV 2, 4. august 2016).

Mediemangfoldsutvalget responderte på TV 2s ønsker og foreslo i 2017 at TV 2 kunne kompenseres økonomisk for å oppfylle programvilkår (NOU 2017: 7). Sandnes ble intervjuet da utvalgets arbeid nærmet seg slutten, og tolket hovedlinjene i debatten som en anerkjennelse av TV 2: «Det faktum at et stort flertall på Stortinget ønsker en kommersiell allmennkringkaster også fremover, er et symptom på at vi har gjort en god jobb med samfunnsoppdraget vårt.» Sandnes forsvarte allmenkringkastingsduopolet: «Jeg tror at Norge er godt tjent med å ha en allmennkringkastermodell som vi har hatt de siste årene.» Han gir også uttrykk for at den politiske dialogen er god, og forsvarer de mer overordnede hovedlinjene i norsk mediepolitikk:

Vi har en tradisjon for en aktiv mediepolitikk. Og det er viktig fordi det – hvis virkemidlene er riktige – er med å sikre et mediemangfold. Og et mediemangfold er viktig for å sikre at vi har en god infrastruktur til demokratiet vårt. Det er store ord, og jeg har de fra en politiker, men jeg synes det er godt sagt.

Det er interessant, og neppe tilfeldig, at det er når TV 2s framtid som allmennkringkaster er på det mest usikre at forsvaret for allmennkringkastingstanken blir sterkest formulert fra sjefredaktørhold. Ved 25-årsjubileet er ironien dempet, TV 2 kjemper for sin profil og bruker en språkbruk som har mye til felles med den tidligere hovedkonkurrenten NRK.

## KONKLUSJON

TV 2 har hatt fem sjefredaktører i sin 25-årige seilas. Artikkelen bygger på intervjuer med redaktørene og ser spesielt på hvordan ledelsen i ulike faser har fortolket samfunnsoppdraget og respondert strategisk på ulike utfordringer. De fem redaktørene har alle måttet balansere forholdet mellom allmennkringkasting og kommersiell drift, men det er også dramatiske endringer i mediebildet fra første til siste redaktørperiode som har gjort betingelsene for å utøve sjefsrollen ulike. I artikkelen har vi vektlagt sjefredaktørenes vurderinger av strategiske utfordringer og pekt på hvordan responsen deres reflekterer gjennomgripende endringer i mediemarkedet.

Endringen i konkurransesituasjonen og konkurransebildet er noe av de mest slående når vi sammenlikner redaktørutfordringene i ulike perioder. Bjørn Atle Holter-Hovind var redaktør for TV 2 fra 1991 til 1993, i en periode da TV 2 primært kjempet for å bli den ledende kommersielle kanalen i forhold til konkurrentene TVNorge og TV3. Perspektivet skiftet noe under Arne A. Jensen; TV 2 var blitt større og sterkere og utpekte NRK, den dominerende norske TV-aktøren, som hovedkonkurrent. Jensen mente at det var NRK og TV 2 det ville stå om «i et evighetsperspektiv». Evigheten er imidlertid kort i TV-bransjen, og med TV 2s tredje sjefredaktør Kåre Valebrokk fra 1999 ble samarbeidet med NRK styrket. Samtidig ble forståelsen av hvem som var hovedkonkurrenter utvidet til en større del av mediemarkedet: VG og «printmarkedet» var for Valebrokk viktigere konkurrenter enn NRK. Alf Hildrums lederperiode fra 2007 ble sterk preget av digital kanaleksplosjon, samtidig som internett begynte å true etablerte inntjeningsmodeller. Både Hildrum og hans etterfølger Olav T. Sandnes fra 2015 har sett antall konkurrenter øke dramatisk, først med nasjonale nett-tjenester og så, i økende grad, med globale selskaper. Ved 25-årsjubileet er TV 2 et mediehus preget av større uforutsigbarhet, et mer komplekst konkurransebilde og økte spenninger mellom det digitale og TV-driften.

Endringer i konkurransesituasjonen har preget programstrategien. TV 2 har alltid profilert seg på nyheter- og aktualiteter og norsk innhold, men både «aktualitetsprofil» og «norsk profil» har blitt fortolket på ulike måter. Under Holter-Hovind, Jensen og Valebrokk ble aktualitetsprofilen styrket, men med Alf Hildrum, som begynte i 2007, ble profilen endret. Satsingen på nyheter fortsatte, men det var færre tradisjonelle debatt- og aktualitetsprogrammer – en situasjon som reflekterer økningen i medietilbud og annonsørenes etterspørsel etter unge seere. Under Olav T. Sandnes er det fortsatt tydelig at TV 2 satser på norsk innhold – enten det er underholdningsformater, hverdagsdokumentarer eller norsk

drama – stoff som de globale konkurrentene i mindre grad kan profilere seg på.

Forholdet til staten og konsesjonsmyndighetene reflekterer både et endret mediemarked og TV 2s utvikling av programprofilen. I den doble rollen som sjefredaktør og administrerende direktør har det vært redaktørens jobb å forene ulike forventninger – fra eiere, annonsører og seere – med myndighetenes forventninger. TV 2s vekst ble bygget på et verdifullt politisk privilegium: enerett til landsdekkende reklamesendinger, og valget av sjefredaktør reflekterer også behovet for å sikre størst mulige privilegier. Redaktørene har vært garantisten for at TV 2 oppfyller det publisistiske mandatet, og for alle redaktørene har konsesjonssystemet lagt premisser for hvordan lederjobben kan utøves.

Bjørn Atle Holter-Hovind var prosjektlederen som forhandlet fram konsesjonsavtalen og borget for at TV 2 skulle bli en allmennkringkaster. Hans etterfølger, Arne A. Jensen, var mer fristilt; reklamemannen fikk orden på det kommersielle, mens selskapets politiske legitimitet forverret seg. Før forhandlingen om ny konsesjon kom Valebrokk inn som en klassisk pressemann, som sammen med ny styreformann skulle sikre at privilegiene ble opprettholdt. Avtalen som ble underskrevet i 2001, innebar i praksis en aksept for hovedlinjene i TV 2s programpolitikk, men påla samtidig TV 2 å betale økonomisk vederlag. Siviløkonomen Alf Hildrum bestyrte en helt annen virkelighet når han overtok i 2007. Reforhandlingen av konsesjonen i 2010 ble preget av usikkerhet, der verken TV 2 eller staten framsto som en sterk part. Da Kulturdepartementet utlyste en avtale for kommersiell allmennkringkasting for perioden 2017–2019, valgte TV 2 ikke å søke under Sandnes' ledelse. Premissene var snudd; det var uaktuelt å betale eller kjempe for privilegiet, og TV 2 vil ha statsstøtte for å oppfylle myndighetenes forventninger.

Fra et forskerblick framstår også redaktørene som ulike. Både Jensen og Valebrokk ironiserer over myndighetenes krav, men gir inntrykk av stor trygghet i sine posisjoner. Valebrokk ledet et selskap med gunstige politiske rammebetingelser samtidig som markedet for TV-reklame var i vekst, og han framstår som en klassisk redaktørtype som kan være politisk ukorrekt fordi han står støtt. Jensens konfronterende tone virket mer risikabel, men også han var styrket av en sterk økonomisk posisjon. Holter-Hovind, Hildrum og Sandnes er betydelig mer neddempet og diplomatiske og har også måttet håndtere større usikkerhet og uforutsigbarhet.

Ved 25-årsjubileet er mye endret, men TV 2 er fortsatt gjenkjennelig; her er det fortsatt «glimt i øyet», en folkelig nyhetsprofil, kjendisbaserte reality-programmer og norsk hverdag sett nedenfra i drama og dokumentar. TV 2s profil og verdier representerer imidlertid ikke lenger noe opposisjonelt i norsk mediekultur; men derimot noe kjent, trygt og veletablert.

## REFERANSER

- Andreassen, Finn H. (2004). *Subjektiv kamera: Bak kulissen i mediehuset TV 2*. Oslo: Kagge Forlag.
- Bastiansen, Henrik (2011). *Vaktbikkjefjernsynet. Kritisk journalistikk og undersøkende dokumentar i norsk TV*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Dahl, Hans Fredrik og Rolf Høyer (2003). *Spillet om TV 2: Da Norge Fikk kommersielt Fjernsyn*. Oslo: Damm & Sønn.
- Eckblad, Bjørn (2017). TV 2-sjefen om «tidenes nedbemanning»: – Dette er tøffe dager. *Dagens Næringsliv* 20.01.2017.



- Eide, Martin (2000). *Den redigerende makt – Redaktørrollens norske historie*. Kristiansand: IJ-Forlaget
- Enli, Gunn, Susanne Sæther og Trine Syvertsen (red.) (2002). *Et Hjem For Oss. Et Hjem For Deg? – Analyser av TV 2 1992-2002*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hønsi, Anders (2013). «Kampen om ballen» – *En kvalitativ analyse av fotballrettigheters betydning for TV 2 Sumo*. Masteroppgave i medievitenskap. Institutt for informasjons- og medievitenskap. Universitetet i Bergen.
- NOU (2017: 7): *Det norske mediemangfoldet. En styrket mediepolitikk for borgerne*.
- Skaalmo, Gøran og Bjørn Eckblad (2012). *Se Hva Som Skjedde: Historien om TV 2*. Oslo: Font forlag.
- Sundin, Staffan (2013). *Den svenska mediemarknaden 2013*. Göteborg: Nordicom.
- Syvertsen, Trine (1997). *Den store TV-krigen. Norsk allmennfjernsyn 1988-96*. Bergen: Fagbokforlaget.
- TV 2: Vedrørende utlysning av midlertidig avtale med kommersiell allmennkringkaster. Brev til Kulturdepartementet, 04.08.2017 <http://static.tv2.no/s/files/2016/08/04/20160804125413.pdf>