

Hvorfor dog DR2?

Frands Mortensen¹ & Erik Nordahl Svendsen²

1. Professor emeritus, Aarhus Universitet

2. Medieforsker, erinor@live.dk

Abstract

Dette mediehistoriske essay om tilblivelsen af DR2 er skrevet af to forfattere med nær tilknytning til processen. Erik Nordahl Svendsen (f. 1945) var medieforsker i DR fra 1979 til 2001 og blev medlem af den projektgruppe kaldet "Nissebanden", som i 1994 udarbejdede den Redegørelse om DR 1995-2005, der lancerede forslaget om en anden tv-kanal til DR. Frands Mortensen (1942-2023) var professor i Medievidenskab ved Aarhus Universitet og var formand for Arbejdsgruppen om elektroniske mediers vilkår i Statsministeriets Medieudvalg 1994-96. Desuden blev han ofte brugt som oplægsholder ved konferencer i DR. De to forfattere var allerede den gang fortrolige kolleger. Erik Nordahl Svendsen skrev en TV-dagbog gennem flere år om sine oplevelser i DR, som citeres. Personlige dagbøger og erindringer kan anses for usikre kilder. Derfor er det afgørende, at vi derudover også henviser til andre dokumenter, hvoraf flere blev offentliggjort i personalebladet DRåben, samt til de daglige presseresumeer fra DR. Som hovedregel får man ikke adgang til at forske i DR's egne arkiver. Materialet findes desuden i Frands Mortensens arkiv, som er opbevaret på Enigmamuseet i København. Essayet redegør for, hvordan en traditionel public service-organisation går gennem en stor indre forandring under omgivelsernes pres for at styrke public service som seernes valgmulighed.

Keywords

Public service, DR2, DR, organisationsudvikling, mediepolitik, distribution

Open section: Hvorfor dog DR2?

Hvorfor dog endnu en tv-kanal? Danmark havde fået TV 2 med start i 1988. Skulle det ikke være godt nok? Sagen er ikke så simpel. Fortællingen om DR2 har nemlig to forskellige forløb: Det ydre spor, som handler om, hvorfor der viste sig behov for DR2 i det samlede tv-udbud, selv efter lanceringen af TV 2. Det andet spor er det indre, om hvorfor der var behov for et organisatorisk "big bang" inden for DR. De to spor har ikke direkte forbindelse med hinanden, men er dog hinandens betingelser: Uden erkendelsen af det ydre behov var det indre "big bang" ikke muligt. Og uden dette "big bang" kunne DR2 ikke realiseres. Dermed er historien om DR2 blevet en case om organisationsudvikling.

DR2 sendte første gang 30. august 1996. Men historien om en ekstra kanal for DR TV strækker sig fra før 1986 og helt til 2006. På den ene side lå kanalens start gemt mange år tidligere, da DR ikke fik TV 2, og på den anden side var etableringen af kanalen først endelig i 2006 eller 2009, ved at den nåede ud til alle via digitaliseringen af sendenet (DTT). DR2 fik snart mange kæle- eller øgenavne. "Kanal klog", fordi programmerne var højpannede, eller "secret service", fordi seertallene var meget lave, og fordi kanalen fra starten kun kunne modtages af godt halvdelen af befolkningen. Her vil vi ikke beskæftige os med selve programmerne. Derimod vil vi fortælle, hvorfor og hvordan DR2 blev til.

Vores tilgang er kronologisk med blik på tre faktorer eller niveauer: Hovedvægten er på 1) de interne aktører (ledelsen), som agerer i forhold til 2) konkurrencen og seerne, og yderst 3) politikernes eller omgivelsernes vurderinger af DR's evne til fornyelse.

Omgivelserne før 1994

Historisk startede forløbet om DR 2 indirekte i 1986, da Folketinget vedtog at starte Danmarks anden tv-kanal uden for DR, nemlig som TV 2, der sendte fra 1. august 1988. At TV 2 blev vedtaget med det snævrere mulige flertal, skyldtes uenigheder om finansieringen, mens alle partier var enige om, at DR's monopol skulle brydes, og TV 2 skulle være en selvstændig offentlig institution. Begrundelsen for uafhængigheden af DR var både den positive, at politikerne ønskede konkurrence ikke mindst mellem nyhederne, og den negative, at der var en udbredt opfattelse af, at DR var en rigeligt stor og lidet fleksibel enhedsinstitution, der var præget af bureaukrati, og ineffektivitet. Desuden havde DR angiveligt svært ved at gennemføre rationaliseringer. DR blev anset som en stivnet virksomhed, hvor fagforeningerne styrede showet. Selv inden for DR var dette opfattelsen, men ledelsen gjorde i 1980'erne kun svage forsøg på at ændre det.

DR's indre forløb før 1994

Allerede i 1982 indledte daværende tv-programdirektør Hans Jørgen Jensen med sin Aktionsplan nogle forsøg på at styre tv-produktionen.¹ Medarbejderne i driftsteknikken hørte fortsat under en teknisk direktør med overenskomster, der ikke let harmonerede med programsidens behov bl.a. på grund af teknikernes lange varslingsrettigheder. I hvert fald

Open section: Hvorfor dog DR2?

forsøgte programsiden at opstille time- og ressourcenormer for hvor meget teknik, der måtte bruges inden for en bestemt programtype.

Programsiden var decentralt organiseret, hvilket bidrog til den interne mangfoldighed, som var ønskværdig under monopolet. Programforslagene gik fra de enkelte medarbejdere op gennem programafdelingerne til afgørelse i programkollegiet, og så måtte tv-programdirektørens programredaktør prøve at få en god sendeflade ud af de produkter, som programafdelingerne kom med. DR sendte det, der blev produceret.

Erik Nordahl Svendsen skriver i sin dagbog, 9. februar 1982:

Kjeld Veirup [uddannelsesleder og sekretær for Aktionsplanen] fortæller, at Aktionsplanen allerede er begyndt at virke: de tekniske ressourcer udnyttes mere effektivt, studie 5 anvendes 8 timer hver dag, og hvert eneste filmhold er i sving. Det betyder bare, at lageret af færdige udsendelser er vokset med ca. 100% de sidste måneder. Og man har ikke sendetid til dem. Altså: jo effektivere tv-produktionen bliver, jo sværere bliver det at skjule overbehandling, fordi udsendelsestiden er konstant. Det er en hård nød.

Først 12 år senere, i 1994, blev nøddeknækkeren fundet: Man startede bare en ny kanal, DR2, for de skjulte reserver. Vi vender tilbage til, hvordan reserverne var skjult.

Allerede først i 1980'erne var strukturen til diskussion. Skulle driftsteknikken stadig høre under den tekniske direktør, eller skulle den lægges sammen med programsiden under en egentlig tv-direktør? I første omgang førte det kun til, at der blev indrettet en planlægningsenhed (PLE) under tv-programdirektøren, som styrede brugen af de tekniske ressourcer.

Erik Nordahl Svendsens dagbog, 26. januar 1984 (efter et møde i Kontaktudvalget, KUV, som var paraplyorganisation for alle fagforeningerne i DR):

Jørgen Møller, Dansk Metal, er konservativ hvad gælder teknikernes placering. De ønsker at beholde Teknisk Direktør og 'kun' samarbejde med programsiden via projektgrupper.
– PDR [organisation for producerassistenter mv.] derimod støtter styrkelsen af programdirektørerne, så teknikken lægges under en mediedirektør.

Gennem 1980'erne var der således forsøg på forandring, men trægheden var dominerende. Efter vedtagelsen af loven om TV 2 i 1986 blev Erik Nordahl Svendsen sendt på studiebesøg hos BBC for at se efter, om BBC's erfaringer med konkurrencen fra ITV kunne inspirere DR i forholdet til det kommende TV 2.²

Erik Nordahl Svendsens dagbog, 16. september 1986:

McKinsey og DR. Mine studier af BBC i 1960'erne, som jeg talte med [TV-Programdirektør] Henrik Antonsen om: Jeg gjorde opmærksom på, at BBC havde været gennem mange af DR's problemer 10-15 år før, f.eks. McKinsey analysen af BBC i 1968-69. Antonsen fortalte så, at han for DR havde spurgt BBC om de kendte et managementfirma, DR kunne anvende. BBC svarede, at de nok kendte nogen, men frarådede at anvende dem. I stedet

sendte BBC en mand til DR, som på en uge gav en – iflg. Antonsen – fin analyse, men DR "rystede på hånden" og bestilte alligevel McKinsey. Han bekræftede så mit udtryk om, at "McKinsey løb skrigende bort fra DR."³ Antonsen beklagede meget, at DR havde tendens til at 'ryste på hånden', når der skal træffes beslutninger.

"Jensens Store plan" i 1992

DR's legitimitet var stadig ikke for god i starten af 1990'erne. Det var en udbredt opfattelse, at DR ikke havde ændret sig på trods af konkurrencen fra TV 2. Helt galt gik det, da bestyrelsen den 8. september 1992 fyrede den kunstnerisk begavede, men ikke ledelsesvante tv-programdirektør Ingolf Gabold. Gabold faldt bl.a. efter en konflikt om flytningen af TV Avisens sendetid, som blev debatteret på store afdelingsseminarer. Det var overgivelse til "management ved håndsoprækning", som Asger Aamund advarede imod ved et chefmøde i DR – og en generaldirektør, som ikke bakkede op.

Bestyrelsen indså hurtigt, at virksomhedens problemer stak dybere end den modstand, som fyringen havde udløst, og den pålagde derfor generaldirektøren at udarbejde en plan for omstrukturering af DR's direktion med sigte på rationalisering og effektivisering af virksomheden.

Generaldirektør Hans Jørgen Jensen sagde straks i en redegørelse til cheferne:⁴

Vi har tabt et år på gulvet, og vi står nu med den karakteristik, at vi er de gammeldags, selvbevarende, forandringsuvillige, mens en kreativ person [Gabold] slog sig til blods på betonkolossen i TV-Byen.

Generaldirektøren fremlagde allerede en måned efter sin "store plan" om "Omlægning af struktur og normer i DR".⁵ Man bemærker det indadvendte allerede i planens navn; der var intet om programpolitik eller DR's rolle over for brugerne eller samfundet, endsize noget om en ekstra tv-kanal. Planen havde seks punkter for omorganisering af Danmarks Radio. DR havde endnu en forvaltningsrettet organisationsstruktur med fem direktørfagsøjler (programdirektør for radio, programdirektør for tv, teknisk direktør, økonomidirektør samt personaledirektør, idet den sjette, juridisk direktør, var afskaffet nogle år tidligere) samt en generaldirektør. Disse fagsøjler gav ifølge en daværende direktør faktisk de økonomiske områder for stor indflydelse frem for de programvendte. Hovedpointen i 1992-planen var derfor at nedbryde den strukturelle adskillelse af program, teknik, økonomi og personale ved at splitte alle fællesområderne og lægge de delte områder direkte under en styrket radiodirektør og tv-direktør. DR's nye struktur skulle være programrettet, så kræfter og ressourcer kunne koncentreres om det primære, nemlig at producere programmer. Samtidig skulle der indføres en eksplicit krone- og øre-styring af ressourcerne. Arbejdstidsreglerne skulle gøres fleksible. Fag- og funktionsgrænser skulle kunne overskrides, og overenskomsternes antal reduceres. Som det sidste og sjette punkt i planen indgik, at ingen måtte blive ramt på deres løn i den personalereduktion, rationalisering og effektivisering af DR, der var planens mål. Altså ingen fyringer. Finansieringen af

omskoling, efteruddannelse og aftrædelsesordninger foreslog generaldirektøren skulle ske ved at udnytte de betydelige midler, der var opsamlet i Radiofonden. Planen blev vedtaget af bestyrelsen.

Imidlertid havde Folketinget for første gang indgået en treårig licensaftale, der gjaldt for tidsrummet 1991-1993, og den ville man ikke ændre. DR fik derfor ikke umiddelbart nogle af de penge, der lå i Radiofonden, og som skulle have finansieret omstillingen. Der kom først 125 mio. kr. til bl.a. fratrædelser med den næste medieaftale fra 16. september 1993 gældende for 1994-97.

De øverste led i planen blev hurtigt effektueret, idet stillingerne som teknisk direktør, personalechef og økonomidirektør blev nedlagt, og størstedelen af deres fagområder blev flyttet til de to opjusterede stillinger som radiodirektør og tv-direktør. Men neden under dette øverste ledelseslag kneb det med integrationen og omstillingen. Et år senere (3. januar 1994) sagde den nye tv-direktør Søren Jakobsen stadigvæk, at "de stive skel mellem teknikere og programmedarbejdere skal væk. Der skal arbejdes på en helt anden måde".⁶

Nedlæggelsen af embedet som teknisk direktør styrkede måske samarbejdet mellem program og teknik, men svækkede også DR's kontakt med administrationen af sendefrekvenser i Post- og Telegrafvæsenet (P&T), hvilket arbejdet med DR2 senere fik at mærke. Historisk var DR vokset ud af P&T, og generaldirektøren for P&T var et vigtigt medlem af Radorådet, der indtil 1987 var bestyrelse for DR. DR's mangeårige tekniske direktør Peter Hansen var del af denne tætte relation til P&T fra monopoltiden. Peter Hansen sluttede som teknisk direktør i 1989. Hans efterfølger som teknisk direktør, Jørgen Linthoe, fik kun kort tid, da hans stilling som del af Jensens store plan blev nedlagt i 1993. Han forlod ganske overrasket DR. Han havde for DR deltaget i internationalt arbejde om fremtidens digitale tv-system, men ved den bratte afsked efterlod han ikke nogen viden herom i DR.⁷ Derved skiftede man til at fokusere mere på produktionen og mindre på sendesystemerne.

Jensens plan var ikke nok til at overbevise omverdenens skeptikere om, at DR virkelig var under forvandling. Allerede i bestyrelsen var der ikke tilfredshed, og generaldirektøren blev derfor selv ofret, da hans kontrakt udløb 1. juni 1994. Jensen rystede for meget på hånden. Han blev senere citeret for udtrykket "Man kan byde folk alting – undtagen forandringer".

Koordinering af programlægningen mellem DR og TV 2?

På det ydre konkurrenceprægede spor var TV 2 kommet i gang i 1988, så danskerne havde fået to kanaler at vælge mellem. Lovgiverne overlod et eventuelt samarbejde til stationerne selv, da der ikke var nogen krav om koordinering. Det viste sig efterhånden, at en koordinering af programlægningen mellem TV 2 og DR ikke var mulig.

Efter TV 2's start var DR ligefrem forsigtige med ikke at skade "den lille ny", måske på grund af TV 2's uheldige start med placeringen af Nyhederne.

Den valgte model for TV 2 med delvis licensfinansiering og konkurrence over for DR betød uundgåeligt konfrontationer. Den anden tv-kanal i et land har generelt til opgave at give seerne noget at vælge imellem. Endnu i 1988 og de næste 25 år var fjernsyn et flow-medie, hvor valgmuligheden i høj grad handlede om den samtidige (horisontale) valgmulighed i primetime mellem programmerne på to eller flere kanaler. Selvom video-optageren gjorde tidsforskydning mulig, var fjernbetjeningen, som gjorde zapning lettere, den afgørende teknologi. DR og TV 2 havde ikke fået pligt til at koordinere deres programlægning, og det startede da også ret absurd med, at TV 2 sendte sine nyheder kl. 19:30, samtidigt med TV Avisen fra DR, "på det tidspunkt, hvor nyheder skal sendes", som TV 2's direktør, Jørgen Schleimann, sagde det. DR vandt brutalt denne første konfrontation ifølge de seerundersøgelser, stationerne fornuftigvis samarbejdede om fra starten. Efter tre måneder blev Nyhederne på TV 2 flyttet til kl. 19:00 og regionalprogrammerne lagt over for TV Avisen kl. 19:30. Hermed begyndte konkurrencen om seerne for alvor med scheduleringsstrategier som "flow" i form af TV 2's programflade kaldet "Muren" med Lykkehjulet 18:30, Nyhederne 19:00 og Regionale nyheder 19:30, og "modprogrammering", hvor stationerne sendte bred underholdning over for hinanden.

Da DR og TV 2 skulle konkurrere med hinanden, blev resultatet uundgåeligt, at den samme type populære programmer kom til at ligge tidsmæssigt lige over for hinanden i primetime.⁸ Et af formålene med etableringen af to selvstændige tv-kanaler – nemlig at øge seernes adgang til danske programmer og give dem flere samtidige valgmuligheder – blev derfor ikke opnået.

Det gik ikke i længden. Stationerne havde faktisk allerede fra starten i 1988 indgået frivillige aftaler om en selektiv koordinering af programlægningen af børneprogrammer, samme sportsgrene og dansk dramatik, fra 1991 blev også nyhedsudsendelserne og visse smalle kulturprogrammer omfattet af koordineringen. Tv-direktør Søren Jakobsen fremhævede i en tv-debat den 1. februar 1994 aftalerne og kritiserede pressen for ikke at kende til dem. Men gradvist erkendte man i DR, at en konsekvent programkoordinering med TV 2 ikke var mulig, fordi TV 2 af hensyn til reklameindtægterne ikke fast kunne placere smalle programmer midt i primetime, når det blev "deres tur til at være smal", og DR kunne selvfølgelig ikke lade TV 2 diktere sin programlægning hele tiden.

Derefter tænkte nogle i DR, at DR selv måtte have to tv-kanaler, som kunne koordineres. Seerne skulle få reelle valgmuligheder, og smalle programmer skulle placeres i primetime. Den ideelle model blev formuleret af Erik Nordahl Svendsen i 1994 i "Redegørelsen om DR 1995-2005": Altid oplysning over for underholdning, altid mindst ét dansk program, flere smalle programmer i primetime.⁹ Inspirationen kom fra Sverige, som fik sin anden kanal allerede i 1969 og fra begyndelsen koordinerede programlægningen, så nyheder og information altid lå over for underholdning eller fiktion, så valgfriheden blev støttet. Men snart viste det sig, at mange svenskere var dygtige slalomløbere, så de valgte underholdningsprogrammerne til og løb udenom nyhederne og fakta-programmerne. Valgfriheden har sin pris, som SVT ikke ønskede at betale. Valgfriheden blev derefter

begrænset igen.¹⁰ Det var, som om denne erfaring var glemt, da redegørelsen skitserede koordineringen. Men af flere grunde blev den model aldrig realiseret.

To kanaler i DR? Tre kanaler i alt?

I 1992/1993 begynder mindst tre diskussioner uafhængigt af hinanden om flere tv-kanaler i Danmark. Alle gik nemlig ud fra, at der var et tredje sendenet til rådighed. Danmark havde siden 1960 adgang til tre landsdækkende sendenet. DR brugte VHF-nettet, TV 2 brugte – og betalte – det ene UHF-net, og endnu et UHF-net stod ledigt, og desuden fandtes der spredte frekvenser til lokal-tv.¹¹

Allerede i januar 1992, og inden generaldirektør Hans Jørgen Jensen lancerede sin "store plan" i efteråret 1992, havde en selvbestaltet gruppe af Carl Otto Detlefsen fra Direktionsssekretariatet i DR og de to forfattere af nærværende artikel inviteret hinanden til at overveje, hvordan DR kunne komme videre med en strategi for fremtiden. Vi opstillede flere mulige scenarier, hvor det ambitiøse og bedste – men måske urealistiske – forestiller et Super-DR med to koordinerede tv-kanaler og fire radiokanaler. Gruppen anbefalede dog en deling af DR i tv (med to kanaler) og radio (med fire kanaler): Dels for at komme fri af den ørkesløse interne kamp om ressourcerne med 40% til radio og 60% til tv, som gennem mange år havde holdt DR's fokus på den indre arena i stedet for det ydre marked, og dels for at komme beskyldninger om "mastodonten" i forkøbet. Delingstanken var således allerede på banen, inden Hans Jørgen Jensen gjorde den til perspektivet i sin store plan i efteråret 1992. Direktionen drøftede scenarierne på en konference 27.-28. februar 1992, "uden at det rokkede ved de faste skyttegrave mellem radio og tv".¹²

Den anden og offentlige diskussion startede Venstres mediepolitiske ordfører Helge Sander. Han tog udgangspunkt i "TV 2 familien", hvor de regionale stationer savnede udfoldelsesmuligheder på TV 2-kanalen, og TV 2/Danmark var også ked af at have dem som en økonomisk klods om benet.¹³ Sander lancerede således tanken om at privatisere TV 2 og oprette en tredje tv-kanal på UHF med regionerne fra TV 2 og provinsafdelingen fra DR som en ny licensbetalt institution. I flere varianter spillede denne "Danmarkskanal" en rolle i mediedebatten gennem flere år.

Som den tredje diskussion fandtes også private aktører som bejlere til det tredje sendenet. Fra himlen kom TV 3 (bemærk navnet), som havde sendt på satellit fra London siden 1987. Den nåede via kabel og individuelle paraboler (DTH) ud til knapt 50% af husstandene. I foråret 1993 foreslog den afgående konservative kulturminister H.P. Clausen, at TV 3 skulle have adgang til det tredje sendenet, og TV 3 lovede at blive en rigtig dansk tv-kanal med både nyheder og danske reklameregler i stedet for de liberale britiske. Men der var andre private kandidater. Lokal-tv var startet i 1983 som forsøgsordning uden reklamer, og ti år senere stod det klart, at bortset fra rene græsrodsstationer kunne det kun overleve ved at få tilladelse til at danne netværk over hele landet og dermed bruge af

de sendefrekvenser, der indgik i det tredje net. Det amerikanske selskab SBS overtog lokal-tv med fagbevægelsen (LO) som mindretalsaktionær.

Endelig kom der også spredte pip fra DR i foråret 1994 med et ønske om to kanaler.¹⁴ Men der var ingen egentlig strategi bag ønskerne, så det var måske mere for at holde andre fra fadet?

Disse luftige drømme og diskussioner om, hvem der skulle have adgang til at bruge det tredje net, blev mest ført af folk uden den store tekniske indsigt, og sådan blev det ved i over et år indtil september 1994, hvor "bomben sprang" over for DR om, at der slet ikke var en ledig tredje kanal! Lad os vende tilbage til det interne forløb i DR, hvor vi i al uvidenhed arbejdede videre med muligheden for et DR med to tv-kanaler.

Op til Nissen og "Nissebanden"

Lidt i skyggen af Jensens store plan arbejdede den nye tv-direktør Søren Jakobsen fra januar 1993 på en langtidsplan for DR TV hen imod 2005. Efter et års tid holdt Jakobsen en chefkonference i februar 1994 om DR TV's fremtid. Han gav i det udsendte oplæg en usædvanlig åbenhjertig opsang:

Vi kan jo, hvad vi vil. Ovenikøbet kan vi formentlig med vore nuværende ressourcer føde to kanaler.

Hvorfor gør vi det så ikke?

Fordi vi er bundet op i så uendelig mange regler og fordomme – i så megen frygt og angst for vore jobs – i så forfærdelig mange fastlåste kulturelle positioner og i en så aldeles overbevisning om eget værd, at næsten ingen er til at røkke. Er det f.eks. rimeligt at program-ideer, som kommer udefra eller fra oven i organisationen næsten altid bliver slået ihjel i starten – eller syltet. Som regel, fordi vi aldrig svarer eller ved bedre selv.

Jakobsen havde i 1994 kun været tv-direktør et års tid, og før det var han personaledirektør. Det er nok grunden til, at han ikke kun pegede på de gunstige ressourcer, men også på de mentale barrierer i DR's virksomhedskultur.

Ved konferencen foreslog Søren Jakobsen DR og TV 2 samlet i et holdingselskab, inspireret af det svenske "Moderbolag" for SR koncernen, som skulle sørge for finansieringen og netop programkoordinering. Det forslag kom aldrig ud over rampen; DR nød stadig ikke den nødvendige respekt i det politiske system. For øvrigt blev det svenske Moderbolag fjernet samme år, så SVT og SR blev selvstændige selskaber. Søren Jakobsen udtalte også 23. februar 1994: "Jeg må erkende, jeg ikke havde gjort mig klart, hvor meget seertallene betød, da jeg tiltrådte som tv-direktør. Det har jeg til gengæld nu." Dermed tænkte Jakobsen også på, at medarbejderne i den grad trængte til, at DR fik succes, som det bl.a. skete med "Husk lige tandbørsten" i 1995, et indkøbt konceptprogram.

DR TV's krise over for seerne fremgik tydeligt af en undersøgelse fra november 1993 af seernes præferencer og vurderinger. Kun 13% foretrak DR TV, 46% foretrak TV 2, mens

Open section: Hvorfor dog DR2?

39% mente kanalerne var lige gode.¹⁵ DR's fans var særligt de længere uddannede – som ikke så ret meget tv – og mere københavnere end folk i provinsen. DR's styrker i seernes øjne var børneprogrammer og naturudsendelser. På de fleste oplysende programområder blev DR og TV 2 vurderet lige, bl.a. også på nyhederne. DR blev vurderet klart svagere end TV 2 på underholdning og udenlandsk fiktion, men skuffende nok også på dansk fiktion, hvor TV 2 klarede sig godt med danske film.

I Jakobsens stab mærkedes frustration over programafdelingernes autonomi og manglen på en centralt formuleret programpolitik. Programredaktør Thomas Dahlberg, som skulle opbygge sendefloden, skitserede i januar 1994 et "big bang", der skulle centralisere programpolitikken og pengene hos tv-direktøren. Men reformforslagene var mest strukturelle eller organisatoriske, ikke en strategi ud fra et idegrundlag. Søren Jakobsens initiativer viste, at der var en betydelig krisebevidsthed hos noget af ledelsen i DR, allerede inden Christian Nissen og redegørelsen kom til.

Bestyrelsen i DR havde i oktober 1993 valgt, at Hans Jørgen Jensen ikke skulle fortsætte som generaldirektør efter 1. juni 1994. I stedet udnævntes cand.scient.pol. Christian Nissen, som på det tidspunkt var direktør for Rigshospitalet. En ledelseserfaren djøf'er uden særlig medieviden skulle nu afløse en erfaren journalist og mediechef uden succes med forandringsledelse. Nissen udtalte fra starten, at divisioneringen af DR i de to medier var dygtigt gennemført.¹⁶ Det viste sig dog efterhånden, at "efter en spreder kommer en samler". Al tale om deling af DR forsvandt.

Christian Nissen gik et lag dybere end både Jensens divisionering og Jakobsens integration af teknikerne. Nissen startede med at spørge "Hvorfor DR?". Allerede ved sin tiltræden 1. juni 1994 havde Nissen forberedt et fortroligt oplæg¹⁷ om en målstyring af mediehuset:

Især er der nok behov for en grundigere bearbejdning og formulering af DR's overordnede mission, dvs. DR's eksistensberettigelse. Hvilken rolle skal DR spille i det danske samfund? Hvorfor er der brug for en public service-station? Hvad skal lyttere og seere kunne forlange af DR? Hvilken vægtning mellem på den ene side at opfylde og imødekomme erkendte/registrerede behov hos kunderne og på den anden side at være opdragende, udfordrende, påvirkende?

På sin vis lignede det de honnørsord og skåltaler, DR altid har været god til, men denne gang viste svarene sig at få virkelige konsekvenser.

Nissen og direktionen satte straks en projektgruppe i gang med at formulere et idegrundlag for DR og en *redegørelse* om DR fra 1995 til 2005. Gruppen fik kælenavnet "Nissebanden" og bestod ikke af chefer (bortset fra formanden, som var P1-chefen Finn Slumstrup) eller af interesserepræsentanter, men af stabsmedarbejdere, bl.a. forskningslederen på tv Erik Nordahl Svendsen og den senere radiodirektør Leif Lønsmann.¹⁸ For deltagerne var der tale om et klart skifte i arbejdsform og stil fra det lettere mistroiske miljø mellem direktørområderne til en serie af seminarer hen over sommeren med Nis-

Open section: Hvorfor dog DR2?

sebanden, direktionen og en forhenværende universitetslærer – nu generaldirektør – for bordenden. Hele Nissebandens arbejde foregik inden for Nissens første 100 dage, hvor der netop var en større tolerance fra organisationen.

DR's idegrundlag fik denne ikke helt mundrette, men fyldige formulering (redegørelsen s. 30):

- For at styrke borgernes handleevne i et demokratisk samfund
- Skal Danmarks Radio være en udsendelsesvirksomhed
- Som afhængigt af hele befolkningens ønsker og behov, men uafhængigt af økonomiske og politiske særinteresser
- Skal forøge valgmulighederne i forhold til det markedsstyrede radio/tv-udbud
- Med særlig vægt på det danske.

Nissebanden foreslog her et afgørende konceptskifte: DR skulle ikke længere defineres som en produktionsvirksomhed, men som en *udsendelsesvirksomhed*. Vi skulle ikke sende det, afdelingerne producerede, men producere – eller købe – det, som vi ud fra en programpolitik ville sende. For at realisere dette skifte måtte opgøret med afdelingernes programpolitiske autonomi, "the big bang", gennemføres. Magten og pengene skulle centraliseres hos mediedirektøren, og han måtte have "en redaktionel stabsfunktion" til hjælp. Først da Bjørn Erichsen afløste Søren Jakobsen i 1996, blev staben døbt Chefredaktionen, fordi Bjørn Erichsen insisterede på at have final cut, som det hedder i filmbranchen.

Ideen om et DR2 – og en fjerde radiokanal – var ikke en præmis for Nissebandens arbejde, men opstod som en nødvendig konsekvens af idegrundlagets krav om at øge seernes og lytternes valgmuligheder.

Der er ingen tredje kanal!

Nissebanden skrev i sit første udkast fra juni 1994 uden videre om to tv-kanaler til DR. Udkastet blev offentliggjort i personalebladet DRåben 25. august 1994. Generaldirektør Christian Nissen var derfor ikke i tvivl, da han blev interviewet i TV Avisen dagen før.

I TV Avisen var det ikke de grundlæggende idémæssige perspektiver, der blev spurgt til. Det var i stedet spørgsmålene om rationaliseringer og firing samt om de to tv-kanaler. Generaldirektøren ville ikke garantere, at den gældende tryghedsaftale (punkt 6) fra 1992-planen kunne opretholdes. En af redegørelsens formål var netop at skabe grundlag for rationaliseringer og for at beslutte om personalereduktioner var nødvendige. Når det gjaldt spørgsmålet om de to tv-kanaler, var det nu DR's officielle politik. "Det er vigtigt for DR at have en kanalstruktur på tv, hvor vi kan få bedre plads i den tid, hvor den danske befolkning er vågen", udtalte generaldirektøren i TV Avisen. Altså var en 24-timers kanal ikke løsningen, men to fuldskalakanaler med en koordineret primetime. Det var det poli-

Open section: Hvorfor dog DR2?

tiske mål, der blev begrundet på et idémæssigt grundlag. Det var en klar melding, der ikke kunne trækkes tilbage, DR ville sende to tv-kanaler.

I den endelige udgave af redegørelsen om DR 1995-2005, som kom to og en halv måned senere i november 1994, læses noget helt andet (s. 51):

De seneste måneder har bragt en afklaring af spørgsmålet om ibrugtagning af den 2. UHF-sendefrekvens (den såkaldte "3. kanal"). Ud fra såvel en teknisk som en samfundsøkonomisk betragtning må det anses for mest hensigtsmæssigt, at staten beslutter at lægge den 2. UHF-kanal i mølposen, indtil den kan digitaliseres, formentlig tidligst 1997.

Hvad var der sket i løbet af et par måneder? Var afklaringen en opklaring, og havde DR lært noget nyt? Ja!

Allerede året før ved et møde den 8. februar 1993 for teleteknikere hos Telecom i Taastrup blev det oplyst, at udviklingen af det analoge HD Mac sendesystem var opgivet, og det stod klart for teknikerne, at fremtiden vil blive det digitale HD Divine system også for sendenet på jorden ligesom for satellit og kabel. DR's tekniske direktør Jørgen Linthoe bekræftede, at DR var interesseret i digital-tv på jorden. Fordelen var, at der digitalt kunne sendes fire programkanaler på samme frekvensbredde som én analog kanal. Udfordringen var, at de ledige UHF-frekvenser skulle bruges til formålet. Linthoe forlod kort efter DR, og denne viden var åbenbart ikke givet videre hverken til direktionen, som nu var uden en teknisk direktør, eller til Nissebanden.

Bare en uge efter Nissens interview i TV Avisen afholdtes den 1. september 1994 en tv-konference i Forum, hvor alle aktørerne prøvede at erobre den tredje kanal. DR var repræsenteret af tv-direktør Søren Jakobsen. Under konferencen stod Frands Mortensen ved siden af Telestyrelsens frekvensekspert, Jarl Risum, og ud fra Risums få bemærkninger til diskussionen oppe på podiet, gik der en prås op for Mortensen. Der var ingen tredje kanal til rådighed, for den skulle bruges til digital-tv! Mortensen skrev et hurtigt brev til Søren Jakobsen, og få dage efter kunne DR's tekniske tv chef Knud E. Nielsen bekræfte, at der ikke var en tredje, analog kanal til rådighed.

Christian Nissen skrev i 2007 i "Generalens veje og vildveje" på s. 44, at "stor fremsynethed blandt DR's teknikere tilsagde, at denne ledige frekvensplads skulle anvendes til en fremtidig og på det tidspunkt ret ukendt ny digital sendeteknologi." Men fra hvilket tidspunkt lå dette fremsyn fast? DR's bestyrelse havde i januar 1994 fået en skriftlig orientering om "De tekniske fremtidsperspektiver".¹⁹ Her nævntes den tredje ledige UHF-kanal som en mulighed for at indføre digitalt tv, men intet om en reservation. Jarl Risum fra Telestyrelsen sagde til Ingeniøren 11. november 1994, at kanalen havde ligget i en skuffe i Telestyrelsen siden 1985, "og vi håber, at den bliver liggende så længe, at vi kan bruge den til et nyt digitalt tv-system." Det virkede heller ikke som en klar beslutning. Reserveringen af den tredje landsdækkende tv-kanal til digital-tv skete først 10. marts 1996 som punkt 13 i Mediaaftalen 1997-2000. Faktum er, at digital-tv hverken startede i 1997 eller 1998, men først i 2006 og gav DR2 mulighed for at blive modtaget overalt, dog for alvor først fra

Open section: Hvorfor dog DR2?

2009, da de analoge sendere lukkede og alle tv-signaler blev digitale. Erik Nordahl Svendsen argumenterede – også i offentligheden²⁰ for, at DR2 kunne "låne" frekvensen til analog sending i ventetiden, som altså viste sig at blive ca. 10 år. Fra 2004 fik DR dog adgang til ledige lokalfrekvenser, så over 80% af husstandene blev nået.

Men behovet for to kanaler var ikke fordampet, og vejene til rationalisering og omlægning var udstukket af Nissebanden i redegørelsen, selvom det fulde scenarie med to kanaler måtte vente til 1997 eller 1998.

Herefter stod DR over for to spørgsmål, som delvist hørte sammen:

Det første var om forandringerne og økonomien: Kunne DR selv betale for en ny kanal gennem rationalisering og omlægning? Var der virkelig så mange skjulte ressourcer? Redegørelsen (ss. 116 og 118) skønnede et omstillingsbehov på 210 mio. kr. for tv-virk-somheden og 117 mio. kr. for radioen eller 327 mio. kr. for DR ud af samlede indtægter på 2.380 mio. kr. En omstilling på 14-15%, hvor til kom øget udlægning af programproduk-tion til private producenter på op mod 250 mio. kr. (s. 120), hvilket krævede, at man ikke rystede på hånden. Omlægningen skete naturligvis ikke på én gang, men over en årrække. Konflikterne med både chefer og personale udeblev heller ikke, som det kan læses i Nis-sens bog.

Omlægningerne indebar en reduktion af teknisk og administrativt personale og til gengæld flere programproducerende medarbejdere. Efter to år, i 1996, var 333 medarbejdere fjernet: 185 fik en fratrædelsesordning, ikke altid frivilligt, 96 ledige stillinger blev ikke genbesat, og 58 medarbejdere fik deres afsked.²¹

For hele DR ses forandringerne gennem seks år:²²

Antal årsværk pr. år	1994	1996	2000
Program produktionsmedarbejdere	1500	1700	1900
Teknik, administration, drift og øvrige	2100	2000	1600
Årsværk i alt	3600	3700	3500

Tabel 1: DR's personale fordelt på program og teknik, 1994-2000 (ca. antal årsværk, aflæst fra søjlediagram).

I 1994, før omprioriteringerne, var de programproducerende i klart mindretal. I 1996, da DR2 og radioens styrkede distrikter startede, kom der flere programmedarbejdere til, og reduktionen af de øvrige medarbejdere var begyndt. Bestyrelsen havde ganske vist ophævet garantien imod fyringer i november 1994, men først med virkning fra udgangen af 1996. I 2000 var omlægningen nået så vidt, at med lidt færre medarbejdere totalt end i 1994, var programmedarbejderne nu klart i flertal, og nedskæringerne i teknik og admin-istration var ført igennem. I de politiske omgivelser kunne der næppe være tvivl om, at DR nu viste vilje og evne til omstilling.

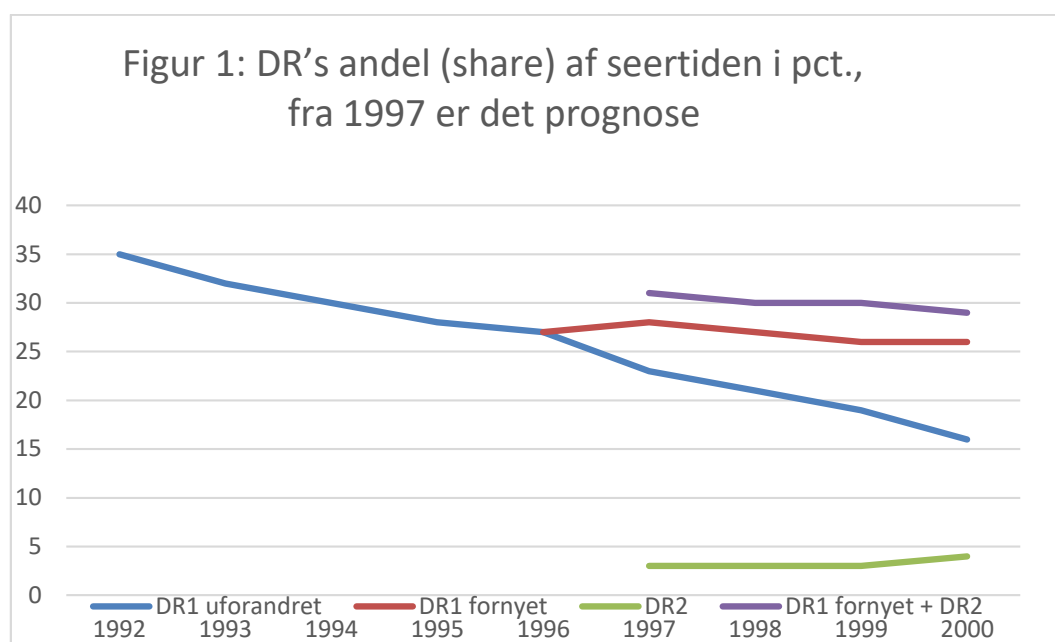
Det andet spørgsmål var, hvilken ny kanal der skulle udvikles, når den i en årrække skulle sendes fra satellit og kabel, og derfor ikke nåede ud til alle: Skulle den nye kanal

Open section: Hvorfor dog DR2?

være en supplementskanal (1+) eller en kanal med egen profil? I hvert fald var scenariet umiddelbart ikke længere to fulde kanaler som de svenske SVT 1+2, som Nissebanden oprindeligt skitserede. Det var allerede udelukket, når den nye kanal kun nåede ud til 60% af husstandene. Men også selve ideen om to koordinerede kanaler mistede tilhængere. Den norske McKinsey-direktør, Birger Magnus, som rådgav DR om gennemførelsen af rationaliseringerne og langt senere blev formand for NRK, overbeviste i efteråret 1995 Christian Nissen og Søren Jakobsen om, at kanalprofilering var afgørende for, at en ny kanal kunne slå igennem. Tiden for to koordinerede kanaler var forbi.²³

Behovet for at lancere to nye kanaler, altså også at ændre DR TV til DR1, blev gjort helt klart af den nye tv-direktør, Bjørn Erichsen, som trådte til efter Søren Jakobsens afgang ved juletid 1995. Den eksisterende kanal "trængte til en gang fransk vask og strygning", udtalte Erichsen.

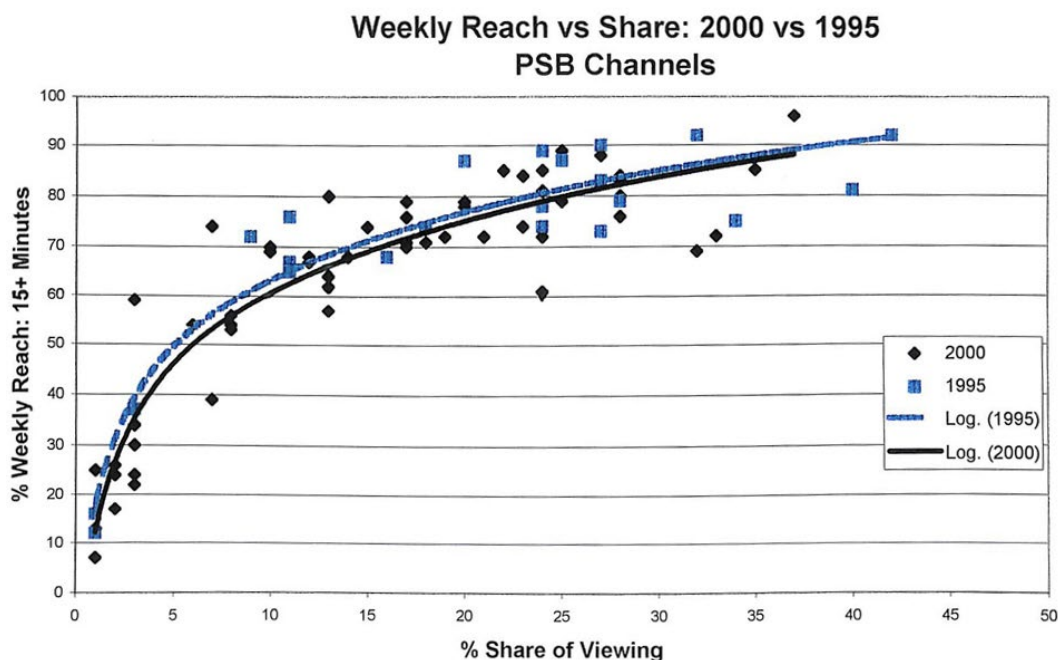
Situationens alvor blev understreget af en prognose til bestyrelsens møde 3. juni 1996 fra DR Medieforskningen (se Figur 1). Den viste en forventet udvikling i DR's *share of viewing* (andel af seertiden) ved uændret eller fornyet DR1 samt den nye DR2: Prognosen ved et uforandret DR1 viste et uacceptabelt fald i kontakten med alle danskere, hvis idegrundlagets ord om, at styrke handleevnen hos *alle* danskere, skulle opfyldes, og licensen skulle legitimeres. Andelen af seertiden ville falde til 16% i 2000 på grund af øget konkurrence, fordi mange flere fik satellitkanalerne ind på skærmen. En *share* på 16% ville efter europæiske erfaringer medføre en ugentlig dækning på omkring 67%, så hver tredje dansker (licensbetaler) i praksis ville være holdt op at se DR. Figur 2 nedenfor²⁴ samler tal fra næsten alle Europas public service-kanaler i årene 1995 og 2000, og den viser sammen-



Figur 1.

Open section: Hvorfor dog DR2?

hængen mellem kanalens andel af det samlede tv-forbrug (share of viewing) på x-aksen, og hvilken andel af befolkningen, der ser mindst 15 minutter på kanalen i løbet af en gennemsnitlig uge (weekly reach). Kurverne viser den logaritmiske sammenhæng mellem de to størrelser. Uden en betydelig share, når du ikke en høj reach.



Figur 2.

Hvis DR1 blev fornyet eller populariseret, dvs. lettet for de smalle programmer, som overgik til DR2, ville DR1 iflg. prognosen stabilisere sig på ca. 26%, og med 3-4% fra den nye DR2 ville DR TV stå for ca. 30% af danskernes tv-sening og dermed ud fra figuren opnå en forventet ugentlig dækning på over 80%. De smalle programmer fra primetime på DR2 skulle så genudsendes om eftermiddagen på DR1 – ganske vist på de dårlige ydertider for de smalle programmer, der oprindeligt var motivet for at få to kanaler.

Det blev således ikke to koordinerede kanaler fra DR TV som SVT's, men to profilerede kanaler som BBC med "vores kanal" (DR1) og "min kanal" (DR2 med skiftende målgrupper). Det var dog muligvis en beskyttelse for DR, at DR2 ikke kunne ses af alle. Havde den straks kunnet det, var der teoretisk en fare for, at (nogle) politikere i de privatiseringsivrige 1990'ere ville have foreslået, at så kunne DR1, som man påstod kun sendte det samme populære stof som de private udbydere, lige så godt blive privatiseret, og DR2 forblive public-service-kanalen. Dette skete dog ikke.

Få Lov til at sende satellit-tv (Loven af maj 1996)

Der var dog en usikkerhed endnu. Havde DR tilladelse til at sende tv fra en satellit? Den gældende lov sagde blot, at DR havde ret til at udsende programmer til almenheden ved hjælp af radioanlæg.²⁵ For at skabe sikkerhed for, at det også kunne ske via satellit, måtte det fastslås i en lovændring.

Ikke hele DR's bestyrelse støttede DR2 og omlægningerne af personalet. Medarbejderrepræsentanten Poul Erik Magnussen havde som DR's repræsentant i Statsministeriets Medieudvalg foreslået to tv-kanaler til DR uden licensforhøjelse, men gik alligevel ikke med til omlægningerne. Medieforskeren Preben Sepstrup (udpeget til bestyrelsen af SF) var både imod nedskæringerne og imod DR2 som sådan.

Bestyrelsen sendte derfor et brev 6. december 1994 til Kulturministeren for at sikre hjemmelen. Regeringen (S, R, KrF, CD) indgik den 20. januar 1995 en aftale med SF som et tillæg til den eksisterende mediaaftale, der udtrykkeligt gav DR (og TV 2) den ønskede tilladelse. I det efterfølgende lovforslag stod der nu:

Spredningen [af tv] kan foregå ved hjælp af radioanlæg, herunder satellit, eller fællesantenneanlæg". Og i bemærkningerne, der begrundede lovændringen, stod der: "Supplementskanalen skal dels give Danmarks Radio erfaringer med udnyttelsen af den nye digitale teknik, dels mulighed for at eksperimentere og udvikle nye produktionsmetoder og programmer, som det kan være svært at skaffe plads til på hovedkanalen i 'prime time' (kl. 18-23).

For at sikre kanalen en hurtig udbredelse skulle den være *must carry* i fællesantenneanlæg. Skønt satellitkanalen var tænkt digital, blev det ændret til analogt signal af hensyn til de mange små fællesantenneanlæg, der ville have fået store udgifter til en omformning af det digitale signal, så medlemmerne uden en digital tv-modtager kunne se DR2.

Den ironiske konklusion

Det oprindelige argument og svaret på "Hvorfor dog DR2?", som gik ud på, at DR skulle have to tv-kanaler for at kunne gennemføre en kontrapunktisk programlægning, var herefter pist væk. Kun ca. 60% af seerne fik en samtidig valgmulighed, og seerne var ikke garanteret hele tiden at kunne se et dansk program, og de kunne heller ikke altid vælge mellem oplysning og underholdning. Der kom godt nok mange smalle programmer i primetime, men kun på DR2, så deres seertal faktisk blev lavere end før.²⁶

DR havde ved etableringen af DR2 lovet og satset på, at der i hvert fald fra 1998 ville være to koordinerede tv-kanaler, der blev udsendt digitalt til hele befolkningen, idet den analoge transmissionsform, da var skiftet til eller suppleret med det digitale format. Det skete først i 2006 og ikke med to kontrapunktiske kanaler.²⁷

Overraskelsen med, at der faktisk ikke var et tredje sendenet til rådighed, åbnede for, at DR kunne starte en ny kanal med en helt egen profil, og den var tilstrækkelig til at man kunne forsvare at omgøre DR1 til en bred mainstream kanal. Hvor alle skulle have haft

en øget valgmulighed, oplevede i første omgang de ca. 40% uden DR2 dog forringede muligheder for at vælge mellem forskellige programtyper. Det var ironisk, men man kan også kalde det held i uheld.

Nogle vil nok mene, at den struktur, det endte med – en bred kanal plus en smal – var en svækkelse af public service-funktionen, fordi man mere bevidst skulle opsøge de smalle programmer på DR2. På længere sigt, med ophævelsen af kanalbegrebet i det hele taget og overgangen til streaming eller on-demand-sending, er det afgørende ikke scheduleringen, men at de smalle programmer overhovedet bliver produceret eller indkøbt og tilbudt.

Mens den ironiske konklusion ser kritisk på resultatet i forhold til den oprindelige idé om koordineret valgmulighed, er der en anden konklusion om DR's organisationsudvikling. Hvordan skete forandringerne på det ydre spor og det indre spor?

Vi antog i indledningen, at de to spor betingede hinanden uden at determinere. DR's dårlige omdømme på det ydre spor gennem 1980'erne ledte efterhånden til de første bevægelser på det indre spor med DR's organisatoriske vending i retning af programvirksomhedens primat. Det startede i 1992 med "Jensens store plan" og blev fulgt op af dens gennemførelse under Søren Jakobsen i 1993/94. Men først da ideen om to tv-kanaler fra DR blev taget alvorligt, og erkendelsen af, at dybe forandringer i personalet og fjernelse af trykedsгарантиen blev nødvendig efter Christian Nissen og Nissebandens arbejde i 1994 med kraften fra idegrundlaget, da rykkede DR afgørende på det indre spor. Bevægelsen her blev stimuleret på det ydre spor af, at programkoordineringen med TV 2 viste sig umulig og ved, at seerne i den grad flyttede til TV 2. Mediepolitisk blev der i 1996 fulgt op med tilladelse til satellitsending og noget bedre økonomi for DR. Mest afgørende var måske den indre organisatoriske opblødning. DR2 og "big bang" frigjorde ressourcer i organisationen under Bjørn Erichsen som tv-direktør. De skjulte kræfter blomstrede, og omlægningerne mødte omsider anerkendelse fra omgivelserne.

DR2 blev snart en succes og blev i 2005 kåret til Danmarks stærkeste mediebrand ifølge Børsens Brand Asset Evaluator. Det skyldtes selvfølgelig den fornyende programpolitik, kanalen præsenterede. Det er jo opløftende, at programmerne viste sig vigtigere end rationaliseringer, teknik og politik. Samtidigt var DR2 og hele omlægningen afgørende for, at DR som virksomhed genvandt troværdighed og respekt hos politikerne, og vejen var åbnet for de store visioner for den digitale enhedsvirksomhed i Ørestaden.

Omstillingen til digitalt sendt tv på jorden (DTT) tog som flere gange nævnt længere tid end forventet. Til gengæld kom multikanal-situationen for DR kun til at vare en kortere tid, da streamingen slog igennem efter 2020, og bekymringen om antal kanaler blev fjern fortid.

Tak og anerkendelser

Efter Frands Mortensens helt uventede død 6. juni 2023 har Erik måttet afslutte artiklen uden Frands' godkendelse. Frands Mortensen var bl.a. ophavsmanden til den "Ironiske

konklusion". Jeg takker tidligere tv-direktør Søren E. Jakobsen og tidligere Generaldirektør Christian S. Nissen samt universitetslektor Henrik Søndergaard for kommentarer til tidligere udkast.

Notes

- 1 Danmarks Radio (1982).
- 2 Svendsen, E. N. (1986).
- 3 Brevet fra 1981, hvor McKinsey afslår opgaven for DR, fordi de ikke fandt tilstrækkelig ændringsparathed i huset, stødte Christian Nissen på i arkivet ved en senere oprydning, og han trykte det i sin bog (Nissen, 2007: 63f.).
- 4 Offentliggjort som Ekstranummer af Dråben, 15. september 1992.
- 5 Offentliggjort som Ekstranummer af Dråben, 6. oktober 1992.
- 6 Ifølge DR's Presseresumé, u.å.
- 7 Ifølge telefonsamtale med Erik Nordahl Svendsen, 12. juni 2023.
- 8 Den teoretiske model bag det ensartede udbud på samme tid kaldes Hotellings teorem. Hans berømte eksempel med de to iskagesælgere på stranden, der står i hver sin ende af en strand, men som ender med at stå ved siden af hinanden på midten i stedet for at betjene kunderne bedre ved at stå i hver kvarte ende af stranden, omtales i Doyle (2013: 78).
- 9 Princippet om valgmulighed mellem oplysning og underholdning blev i sommeren 1995 styrket af en empirisk analyse af seernes valg mellem DR og TV 2 og andre kanaler ved forskellige programtyper. Den fælles share for DR og TV 2 var størst, når der var valgmulighed mellem oplysning og underholdning (Nielsen og Svendsen, 1996).
- 10 Historien findes kort beskrevet i Edin, A. (u.å.).
- 11 Kulturministeriets Lokalradio- og tv-udvalg foreslog i sin anden rapport (Betænkning 1047, 1985), at det ledige UHF-net blev brugt til lokal-tv over hele landet, som kunne sende fra de kommende TV 2-sendemaster. Hvis dette forslag var blevet realiseret, var "den tredje landsdækkende kanal" helt ude af billedet. Men allerede i udvalgets tredje rapport (Betænkning 1116, 1987) blev muligheden lukket, fordi DR af P&T fik nettet reserveret for at kunne flytte fra VHF til UHF. Dog opgav DR denne flytning af økonomiske grunde, og så stod "den tredje kanal" igen til rådighed, idet DR dog i 1989 foretog sig på dens sendemuligheder i Nordjylland (Tolne) og i Hovedstaden (Hove) for at forbedre modtagemulighederne. Lokal-tv måtte klare sig med de mindre, mulige sendere. Om den tredje kanal, se også Medieudvalgets betænkning nr. 1300, 1995, ss. 60-63, samt Mortensen, 2024, bind II, ss. 583-619.
- 12 Referat fra informationschef Flemming Hedemark iflg. Erik Nordahl Svendsens dagbog. Forfatterne var ikke inviteret med til mødet.
- 13 Jyllands-Posten, 17. januar 1993. Information, 15. marts 1993.
- 14 Poul Erik Magnussen, medarbejderrepræsentant i Bestyrelsen og DR's medlem af Medieudvalget, i Berlingske Tidende 9. marts 1994. Tv-direktør Søren Jakobsen i "Radiobranchen", 15. april 1994. Fhv. generaldirektør Hans Jørgen Jensen endte også med at ønske to kanaler d. 27. juni 1994, men altså først efter han kom på afstand af udfordringerne.
- 15 Resultaterne blev detaljeret præsenteret på Søren Jakobsens konference i februar 1994, men generaldirektør Hans Jørgen Jensen, som Medieforskningen hørte under, bestemte, at undersøgelsen ikke skulle offentliggøres. Hovedtallene blev et år senere brugt i Danmarks Radio (1994) s. 18. Man kan sige, at tallene viste, at DR havde brug for forandringer, og det magtede Jensen ikke, mens den nye general-

Open section: Hvorfor dog DR2?

- direktør Christian Nissen netop kunne bruge dem til at dokumentere behovet for forandringer. Nissen citerer også tallene i sin bog (Nissen, 2007: 31).
- 16 I TV 2' program "Her og Nu" med Claus Hagen Pedersen, 1994 (dato ikke kendt).
 - 17 "DR 1995-2005. Analyse og langtidsplanlægning", citat fra s. 4.
 - 18 Se mere om "Nissebanden" i Nissen (2007), ss. 28 ff. "Redegørelsen om DR 1995-2005", som blev offentliggjort i november 1994, kom ikke direkte fra Nissebanden, men var redigeret af Christian Nissen, se bl.a. nedenfor om brugen af den tredje kanal.
 - 19 A. Rosenlund et. al. (1994).
 - 20 Politiken, 30. august 1998, sektion 4, refererer de forskellige synspunkter hos Christian Nissen og Erik Nordahl Svendsen.
 - 21 Kilden til tallene er et tv-klip i Christian Nissens arkiv.
 - 22 Kilden er Christian Nissens præsentation 23. januar 2003 for Bestyrelsen: "DR Status og perspektiver".
 - 23 Se Nissen, 2007, s. 50-51. Man bemærker, at McKinsey denne gang ikke løb skrigende bort, da forandringsviljen var klar i DR.
 - 24 Menneer, P. (2002).
 - 25 DR havde allerede i 1994 besluttet at bruge satellit fra 1996 til at distribuere signalet til jordsenderne som afløser for det nedslidte radiokædenet. Men det var ikke udsendelse til almenheden.
 - 26 Preben Wilhjem fremførte og dokumenterede denne kritik sammen med et hold RUC-studerende i Wilhjem, P. (1998), da DR2 var kommet i gang.
 - 27 Prioriteringen af public service-stationernes digitalisering fremgår af Svendsen (2010).

Referencer

- Danmarks Radio (1982). *Mere og bedre dansk tv. En statusrapport omkring Aktionsplanen-arbejdet – fra TV-Programdirektøren, Teknisk direktør og ROG*. DR.
- Danmarks Radio (1994). *Danmarks Radio 1995-2005. En redegørelse om DR's idégrundlag, programpolitik og udvikling*. DR. ISBN 87-7047-496-6.
- Doyle, G. (2013). *Understanding Media Economics*, 2. udgave. London: Sage.
- Edin, A. (u.å.). Svensk Television (SVT), Frederiksberg: Samfundslitteratur.
<https://medieogkommunikationsleksikon.dk/svensk-television-svt/>
- Jensen, H. J. (1992). Omlægning af struktur og normer i DR ["Jensens store plan"]. *DRåben*, 6. oktober 1992.
- Menneer, P. (2002). Reach revisited and diversity. Group of European Audience Researchers (GEAR).
<https://www.amsr.org.uk/the-archive/>
- Mortensen, F. (2024). *EU og TV 2. Mediesystemisk analyse af udviklingen 1959-2005* (3 bind). Aarhus Universitetsforlag.
- Nielsen, A. P. & Svendsen, E. N. (1996). Public service som seernes valgmulighed. In O. Hultén, H. Søndergaard & U. Carlsson (red.). *Nordisk forskning om public service*. Göteborg: Nordicom.
- Nissen, C. S. (2007). *Generalens veje og vildveje. 10 år i Danmarks Radio*. København K: Gyldendal.
- Rosenlund, A., Nielsen, K. E. & Jensen, S. (1994). *De tekniske fremtidsperspektiver, som de tegner sig i januar 1994*. DR's bestyrelses bilag 105/94.
- Svendsen, E. N. (1986). BBC's konkurrenceerfaringer – en lære for DR? [Rejserapport]
<https://independent.academia.edu/ErikNordahlSvendsen>
- Svendsen, E. N. (2010). Keeping the balance: digital television in Denmark. *International Journal of Digital Television*, Volume 1 (2). Intellect.
- Wilhjem, P. (red.) (1998). *DRTV's frække lillesøster – konsekvenserne af tokanal-systemet – kvalitetskriterier for public service tv. En antologi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.