1. Indledning

1.1 Krisekommunikation

Krisekommunikation er betegnelsen for den kommunikation, der sættes ind i forbindelser med kriser som truer image, omdømme eller den tillid som omverden har til en.

Krisekommunikation er stadigt et relativt nyt fagområde, som er opstået i løbet af de sidste årtier. Den amerikanske forsker Ian I. Mitroff, [[1]](#footnote-2) som mange betragter som grundlæggeren inden for feltet, har identificeret medicinalvirksomheden Johnson & Johnson ageren i 1982, som det første eksempel på moderne kriseledelse. I september 1982 døde syv mennesker i USA, som resultat af at have indtaget forgiftede Tynenol-kapsler (smertestillende) – kapsler som blev fremstillet af et datterselskab til Johnson & Johnson. En forbryder havde forgiftet kapslerne med cyanid i flere af de butikker hvor produktet blev solgt og skabte dermed frygt i befolkningen for produktet, hvilket resulterede i et kraftigt fald i salget. Johnson & Johnson reagerede prompte ved at udsende et varsel over hele landet mod anvendelse af produktet og siden at tilbyde at erstatte købt medicin[[2]](#footnote-3). Det lykkedes dog for Johnson & Johnson, at håndtere krisen på en så god måde og effektiv måde, at tilliden til produktet relativt hurtigt blev genskabt.

Det er dog først i midten af 1990erne at krisekommunikation begynder at blive opfattet som et område for sig selv.[[3]](#footnote-4) Siden da er der udviklet flere forskellige kommunikationsteorier, om hvordan virksomheder håndterer eller bør håndterer en krise. Krisekommunikation er dog generelt et kompleks fænomen, da der ikke er nogen entydig definition blandt forskerne, på hvad der konstituer krisekommunikation, eller for den sags skyld en krise. Siden 90erne er mængden af ”kriser” steget betydelig hvilket ofte knyttes sammen med den øgede mediedækning og nye udbredelsen af nye kommunikationsformer. Kriser er ikke længere afgrænset til store ulykker såsom Johnson & Johnson eksempelet med syv dødsfald.[[4]](#footnote-5) Kriser kan også opstå når ens omdømme kommer under angreb fra medierne pga. uoverensstemmelser mellem forventninger og virkelighed.

Teorierne om krisekommunikation er blevet udviklet på basis af private virksomheders erfaringer og virkelighed. Litteraturen er fuld af henvisninger til eksempler på krisekommunikation i private virksomheder.[[5]](#footnote-6)

Spørgsmålet er så hvorfor offentlige organisationer sjældent indgår i kommunikationsteorierne? Havner offentlige organisationer aldrig i situationer, hvor krisekommunikation er relevant? Er de altid bare den myndighed, som virksomhederne er nødt til at forholde sig til i deres kriser?

Hvis man kikker på mediebilledet i Danmark er det tydeligt at offentlige organisationer kan havne i situationer hvor krisekommunikation bliver relevant. Når kommuner bliver anklaget for at fjerne færre børn end tidligere af økonomiske grunde, og ikke professionelle grunde. Når en kommunal ansat med adgang til børn bliver sigtet for besiddelse af børneporno. Når medierne bringer historier om ældre, som vanrøgtes på kommunale plejehjem, eller når et ministerium håndhæver regler forkert, eller direkte overtræder dem. I alle disse tilfælde havner den offentlige organisation i en situation hvor tilliden til den er truet. Hvad enten om det er den enkelte institution (plejehjem, skoler, børnehaver), personalet på disse og/eller den politiske ledelse af disse.

Krisekommunikation virker altså til at være ligeså relevant i den offentlige sektor som i den private.

* 1. Krisekommunikation i offentlig regi

Siden 1980erne har der været foretaget mange reformer i den offentlige sektor på baggrund af New Public Management.[[6]](#footnote-7) Ideen var at man ved hjælp af redskaber udviklet i den private sektor, kunne gøre den offentlige sektor mere omkostningseffektiv, ved at gøre den mere markedsorienteret. Kritikken af denne udvikling bunder generelt i to ting. Den forventede øget effektivitet kommer på bekostning af demokratisk kontrol, og de ydelser som den offentlige sektor er leverandør af er ikke så lette at måle, som de der leveres af den private. Det er dog ikke kun NPM ideer der oprinder fra den private sektor, også kommunikationsstrategier er begyndt at være en del af de danske kommuners hverdag

De danske kommuner har i de seneste år fået øjnene op for begreber som branding og markedsførelse. Mange kommuner har udviklet nye logoer, og brandet deres kommune eller byer, for at give dem et bestemt positivt image. Horsens har eksempel arbejdet med at omdanne associationerne til byen fra ”byen med et statsfængsel” til ”Dansk kulturby”.[[7]](#footnote-8)

Betydningen af en professionel håndtering af pressen er gået op for mange kommuner og som følge heraf udvikler de kommunikationspolitikker, retningslinjer for pressekontakt og ansætter professionelle kommunikationsrådgiver. Kommunerne har altså implementeret mange af erfaringerne fra det private erhvervsliv. Spørgsmålet er så, om det har nogen betydning for krisekommunikationen at det er en offentlig organisation, og ikke en privat virksomhed der forsvarer sig?

I en kommunal kontekst er kriser som sagt ikke nødvendigvis voldsomme begivenheder (brand, snestorm, giftudslip eller lign.), men omfatter også sager som kan sætte kommunen i et dårligt lys. Det følgende citat fra Silkeborgs tidligere kommunikationschef Hans Mogensen illustrerer dette meget godt.

## ”En krise er en alvorlig hændelse, som påvirker menneskers sikkerhed, miljøet, produkter,

## ydelser og/eller kommunens omdømme, og som medfører en alvorlig forstyrrelse af (dele af)

## kommunens daglige drift, og som derfor har fået eller risikerer at få omfattende

## mediedækning.

*Med andre ord.*

*Et problem bliver til en krise, når pressen og andre medier begynder at blande sig.”[[8]](#footnote-9)*

* 1. Problemfelt

Jeg ønsker at undersøge hvilken betydning, hvis nogen, det har for krisekommunikationen, at det er offentlig organisation, og ikke en privat som kommuniker. Til at gøre dette har jeg udvalgt en række cases, hvor den samme offentlige organisation optræder i en situation, hvor en begivenhed har udløst en krise, som truer organisationens image. De udløsende begivenheder varierer i form, indhold og dokumentation, men det er primært de samme aktører som er involveret. På baggrund af disse kriterier har jeg valgt cases, som omhandler den Københavnske ældrepleje.[[9]](#footnote-10)

Da TV2 den 4. juli 2010 bragte sit indslag om fusk i den Københavnske hjemmepleje, var afsløringerne dokumenteret ved brug af skjult kamera. Dette var hverken første gang, at journalisterne brugte dette redskab til det journalistiske arbejde, eller første gang at det var den københavnske ældrepleje som kom under anklage.

Når sådanne anklager rammer den Københavnske ældrepleje, er det hovedsagelig to aktører som bliver tvunget ud i krisekommunikation. Københavns Kommune som skal sikre sig at der forsat er tillid til kommunens institutioner, og FOA[[10]](#footnote-11) som skal sikre generel tillid til sine medlemmer, men også det enkelte medlems interesser.

Da der jævnligt igennem de seneste år er dukket sager op, som har sat disse to aktører under pres finder jeg det interessant, hvordan netop disse to organisationer har forholdt sig til ”kriserne”. Der er også tale om to forskellige typer af organisationer, hvilket kan resulterer i forskelle i deres krisekommunikation.

 Københavns Kommune er en offentlig institution, hvilket giver den et mere kompleks miljø at opererer i. Der er ansvaret over for borgerne/klienterne, ansvaret for at kommunes egne medarbejder bliver behandlet fair, og endelig at kommunen må tage hensyn til at den opererer i et miljø, hvor dens politiske ledelse jævnlig skifter ideologisk ståsted. Dette skaber en norm, om at forvaltningen i kommunen skal være upolitisk, da den skal tjene den politiske ledelse loyal uanset politisk ståsted. [[11]](#footnote-12)

FOA er derimod en interesseorganisation, som har til opgave at varetage deres medlemmers interesser, og selvom at sager såsom ”håndværkerhjemsagen” hurtig kan blive politiske, er de ikke bundet af den kommunale administrations nødvendighed for at være upolitiske, hvilket giver den en større frihedsgrad. Eksempelvis ved at gøre problemer til et spørgsmål om flere ressourcer eller lignende. FOA har dog også en politisk ledelse, da den er valgt af medlemmerne, men i modsætning til forvaltningen er den mere politisk stabil. En organisation, hvis medlemmer leverer offentlig service vil næppe vælge en minimalstatstilhænger som formand.

Mit mål med dette projekt er at udforske hvorledes disse to organisationer har forholdt sig til angrebene på den københavnske ældrepleje. Da begivenhederne som udløser kriserne varierer i form, indhold og dokumentation, er det også relevant at se hvorledes disse faktorer påvirker deres krisekommunikation.

.

* 1. Problemformulering

Som det fremgår af overstående vil jeg undersøge, hvorledes henholdsvis Københavns Kommune og FOA har håndteret krisesager i den københavnske ældrepleje, og hvorvidt formen af angrebet har påvirket deres reaktion.

Hovedformålet med specialet er udtrykt i min problemformulering som lyder:

*”Hvorledes har centrale aktører(KK, FOA) kommunikeret i forbindelse med kriser i den Københavnske ældrepleje og hvorledes påvirker den udløsende begivenhed krisekommunikationen?”*

1. Teoretisk afsæt

2.1 Indledning

De tre teorier/teoretiker som jeg har valgt som udgangspunkt for min analyse af aktørernes krisekommunikation, er på sin vis en evolutionær udvikling af den krisekommunikation, der omhandler imagegenoprettelse. Målsætningen med krisekommunikation i alle de udvalgte modeller er at påvirke den offentlige menings udvikling, i en sådan grad at organisationens omdømme er upåvirket eller direkte forbedret efter krisen.

De tre modeller for kriserespons er

1. William Benoits: *En teori om imagegenoprettelsestrategier*
2. W. Timothy Coombs *Kriseresponsstrategier*
3. Winni Johansen & Finn Frandsen *Den retoriske arena*

Den amerikanske kriseforsker William Benoit præsenterede sin ”A Theory of image Restoration Strategies” i 1995 i hans bog ”Accounts, Excueses and Apologies”.[[12]](#footnote-13) Benoit opstiller fem overordnede imagegenoprettelsesstrategier, med underkategorier hvilket bringer det samlede antal strategier op på fjorten.

W. Timothy Coombs, som ligeledes er amerikaner, bragte med sin bog ”Ongoing Crisis Communication” fra 1999[[13]](#footnote-14) endnu et bidrag til krisekommunikationsforskningen. I modsætning til Benoit inddrog Coombs også konteksten, herunder organisationens krisehistorik og dens relationer til omverden. Coombs opstiller syv kommunikationsstrategier, som i høj grad er inspireret af Benoits fjorten, som strækker sig fra at være defensive til imødegående.

Det sidste skud på stammen er de danske kriseforskere Winni Johansen og Finn Frandsen, i form af deres model, ”den retoriske arena”. Modellen er en videreudvikling af såvel Benoits og Coombs teorier.[[14]](#footnote-15) I modsætning til Benoits og Coombs modeller, som koncentrer om kommunikationen fra en enkelt afsender, den kriseramte organisation, så har Johansen og Frandsen en multivokal tilgang til kommunikation. Med dette forstås at de også inddrager alle de andre stemmer som kommunikerer under et kriseforløb. I denne model inddrager man altså ikke kun afsenderen, men også de mange andre aktører, politikere, medier, interesseorganisationer osv., som tager ordet under en krise. Grundtanken er at disse mange stemmer kommuniker ikke blot med og til hinanden, men også mod og forbi hinanden.

* 1. Krisedefinitioner

Ordet krise dækker i vore dage over et vidt begreb som anvendes i mange forskellige kontakter og stort set bruges til at beskrive alt fra en dagligdags bagatel til en stor katastrofe, såsom jordskælvet i Haiti. Derfor er det umuligt, definerer entydigt hvad der konstitutioner en krise.

Benoit definer ikke selv krise men han beskriver hvad der kan udløse et imageangreb, hvilket i vid udstrækning kan sidestilles med krise.

* 1. en begivenhed der opfattes som stødende indtræffer
	2. Den anklagede holdes ansvarlig for begivenheden – reel skyld eller uskyld er så vidt ligegyldigt – der er virksomhedens perception af omverdens opfattelse, som er afgørende. Virksomheden griber kun til imagegenoprettelsesstrategier, hvis den tror at omverden holder den ansvarlig

Coombs definer en krise på følgende måde:

*”En krise kan defineres som en begivenhed, der udgør en uforudsigelig større trussel, som*

*kan have en negativ indvirkning på organisation, branchen eller interessenter, hvis den*

*håndteres på en forkert måde.”[[15]](#footnote-16)*

Coombs ser altså kriser som uforudsigelige begivenheder, som udgør en større trussel mod virksomheden/organisationen. Det interessante ved Coombs er, at der ifølge ham kun er tale om en decideret krise, hvis en begivenhed håndteres forkert. Håndteres den korrekt er der ikke tale om en krise.

Johansen & Frandsen har en lignende definition, men deres omhandler såkaldte dobbeltkriser.

*”En dobbeltkrise er en krise hvor den oprindelige krise overlejres af en ”kommunikationskrise” for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise”[[16]](#footnote-17)*

I modsætning til Coombs ser Johansen & Frandsen begivenheden som en krise i sig selv, og dobbeltkrisen er et resultat af dårlig kommunikativ håndtering af den oprindelige krise. Som eksempel på en dobbeltkrise nævner de IT- nedbruddet i Danske Bank i marts 2003. Her var den oprindelige krise et IT- nedbrud pga. problemer med den leverede databasesoftware. Grunden til at det udvikler sig til en dobbeltkrise, er at Danske Bank først på et ret sent tidspunkt meddeler offentligheden at der har været et IT- sammenbrud.

Der er altså flere forskellige definitioner af krisebegrebet, og jeg har kun præsenteret nogle få.

Da mit fokus lægger på kommunale institutioner (Københavns Kommune), finder jeg det fornuftigt at benytte mig af den definition, som jeg allerede præsenterede i min indledning, da jeg mener at det afspejler den virkelighed som de danske kommuner befinder sig i.

## ”En krise er en alvorlig hændelse, som påvirker menneskers sikkerhed, miljøet, produkter,

## ydelser og/eller kommunens omdømme, og som medfører en alvorlig forstyrrelse af (dele af)

## kommunens daglige drift, og som derfor har fået eller risikerer at få omfattende

## mediedækning.” [[17]](#footnote-18)

* 1. Krisetypologi

De mange forskellige definitioner og opfattelser af kriser viser sig også i måden, hvorpå forskere har valgt at kategorisere og inddele kriser i typologier. Formålet med typologier er blandt andet at virksomheder kan anvende kategoriseringen i forbindelse med planlægning af kriseledelse og kriserespons.

Den mest udbredte artstypologi som bruger indholdet som inddelingskriterium blev oprindelig opstillet af Paul Shrivastava og Ian Mitroff i 1987.[[18]](#footnote-19) Shrivastava og Mitroffs artstypologi opererer med to typer af kriterier. For det første bliver krisen typologiseret efter hvor den opstår (intern kontra ekstern) og for det andet efter hvilket *system* der er den primære årsag til krisen (teknisk/økonomisk system kontra menneskeligt/organisatorisk/socialt system.

Teknisk/Økonomisk

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| Internt |  |  | Eksternt |

Menneskelig/Organisationel/Social

 *(Shrivastava og Mitroffs artstypologi)[[19]](#footnote-20)*

Hvis vi skal anvende modellen i en kommunal sammenhæng kunne det se ud som følgende.

Teknisk/Økonomisk

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | IT – nedbrudComputervirus | Uforudsete udgifter (eks., tilbagebetaling af bidrag til staten) |  |
| Internt | StrejkeFejl/handlinger begået af ansatte | UlykkerFejl/handlinger begået af tredje part | Eksternt |

Menneskelig/Organisationel/Social

*Mulig artstypologi for en kommune (Shrivastava og Mitroffs artstypologi)*

Fordelen ved anvendelsen af en sådanne artstypologi er at den giver virksomheder/organisationer en mulighed, for at identificer de kriser som deres branche (service, tungindustri, transport) kan komme ud for. Udover disse praktiske anvendelsesmuligheder for artstypologien, er den også nyttig i teoretisk forstand, da den kan skabe udgangspunkt for en diskussion, om det i forbindelse med en krise overhovedet er muligt at kategoriserer krisen i fire adskilte kasser.[[20]](#footnote-21) Johansen & Frandsen hører selv til de forskere, som mener at en krise sagtens kan bevæge sig fra en kasse til en anden.[[21]](#footnote-22) Hvis vi tager førnævnte eksempel med Danske Bank starter krisen som hørende hjemme i kassen Intern - Teknisk/ Økonomisk krisen. Da Banken så er for langsom til at informerer sine interessenter/offentligheden, udvikler krisen sig til at den sagtens kan placeres i Intern – Menneskelig/Organisationel/Social. Endelig kan man også argumenterer for at krisen skyldes eksterne årsager, da grunden til sammenbruddet er fejl i databasesoftwaren, hvilket skyldes en tredje part, nemlig det firma som leverede det problemfyldte databasesoftware.

Johansen og Frandsen påpeger at en simpel typologisering, af en krise ikke er tilstrækkelig til at en organisation kan tilrettelægge kriseresponsen. En artstypologi tager nemlig ikke højde for krisen uforudsigelige dynamik. En krise kan, som eksemplet med Danske Bank viser, blive udløst i et af ”Shrivastava & Mitroffs” kvadrater og senere udvikle til en anden type, ligesom intensiteten af krisen kan udvikle sig. Artstypologierne tager heller ikke højde for at forskellige aktører fortolker krisen forskellig, og/eller forfølger/beskytter deres egne interesser. Dette fører frem til to andre punkter som ifølge Johansen & Frandsen er vigtige, hvis man skal være i stand til at vurderer krisen korrekt. Krisen dynamik og krisens fortolkning.

Arts – og intensitetstypologierne er blevet kritiseret for at være for statiske til at give et realistisk billede af en krise. Kriser er ikke statiske størrelser men derimod både komplekse og dynamiske. Det betyder eksempelvis at krisen kan ændre karakter, hvilket kan skabe behov for en anden type respons, end da krisen tog sin begyndelse. Shrivaste og Mitroffs artstypologi giver et billede af den udløsende begivenhed som skabte krisen, men den er for statisk til at kunne afspejle den videre udvikling af krisen.[[22]](#footnote-23)

Krisens fortolkning går ud på at kriser kan ses som sociale konstruktioner. Dette gør det nødvendig at analyserer hvorledes krisen fortolkes.

Umiddelbart er der ifølge Johansen & Frandsen to tilgange til at se på kriser.[[23]](#footnote-24)

1. Den substantialistiske tilgang, hævder at det altid er muligt at definerer en krise ud fra en række objektive kendetegn. Derfor er det relevant med denne tilgang at stille spørgsmålet. Hvad **er** en krise?
2. Den socialkonstruktivistiske tilgang, hævder at det ikke altid er muligt at definerer en krise ved objektive kendetegn. Grunden til dette er at kriser opfattes som konstrueret ud fra eksempelvis sociale normer og ikke som objektive fænomener som defineres ved bestemte kendetegn. Med denne tilgang er det relevant at stille spørgsmålet. Hvad **opfattes** som en krise?

Den første tilgang med forestillingen om kriser som objektive fænomener gør, at kriser altid kan/bør håndteres med de samme strategier og redskaber inden for kriseledelse og krisekommunikation. Det er denne forestilling der ligger grund til de generelle råd (nærmest tjeklister) som virksomheder får til at komme i gennem en krisesituation. Johansen & Frandsen giver som eksempel konsulentfirmaet GCI Mannovs råd til sine klienter.[[24]](#footnote-25)

*”Nøgleordene for en velgennemført krise er at du i samarbejde med os”*

* *Handler hurtigt*
* *Er ærlig*
* *Giver medierne et menneske at snakke med*
* *Tager det rette ansvar*
* *Er konstruktiv*
* *Etablerer fakta*
* *Orienterer alle partner*
* *Forudsiger næste skridt*

Det er råd der går igen iblandt praktikkerne (konsulenterne) og i lærebøger i public relations.

Den socialkonstruktivistiske tilgang afviser denne form for standardisering af kriseledelse og krisekommunikation. En krise ikke er et objektiv fænomen, som kan håndteres på samme måde hver gang.

 Når fortolkningen er så vigtig skyldes det at de forskellige interessenter ikke nødvendigvis har samme opfattelse af krisen, og derfor er der ikke en entydig sammenhæng mellem art, intensitet, dynamik og fortolkning af krisen. En begivenhed kan for eksempel af nogle interessenter blive ignoreret netop fordi de opfatter begivenheden som ubetydelig. Andre interessenter kan derimod vælge at opfatte begivenheden som værende af afgørende betydning og opfatter derfor situationen som en krise. Hvorvidt om der overhovedet er tale om en krise er altså også et spørgsmål om fortolkning. Dermed bliver kriseresponsen også knyttet sammen med fortolkningen af krisen. Dette gør også at man som virksomhed/organisation ikke bare kan ”fortælle det hele og være hurtig”.[[25]](#footnote-26)

Dette gør det relevant at stille spørgsmålet.

* Er der forskel på henholdsvis FOA og Københavns Kommunes tilgang til at fortolke kriserne?
	1. Benoits bidrag

Benoit baserer sin teori på to grundantagelser.[[26]](#footnote-27)

1. At kommunikation er en målrettet aktivitet
2. At bevarelsen af et positivt omdømme er et af de væsentlige mål for kommunikation

Da Benoit ser bevarelsen af positivt omdømme som et væsentligt mål for kommunikation er det naturligt at et angreb på en organisation/virksomheds image fører til verbal respons i form af en række genoprettelsesstrategier. Benoits skelner i sin typologi over verbale genoprettelsesstrategier mellem fem overordnede strategier med flere undertyper.[[27]](#footnote-28)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Strategi | Undertype | Definition |
| Benægtelse(Denial) | **Simpel benægtelse****(simple denial)** | Man benægter at begivenheden har fundet sted, at man udførte handlingen, eller at man er ansvarlig for den |
|  | **Flyt Skylden****(Shifting the blame)** | Man flytter ansvaret over på andre/noget andet, hvorved man undsiger sin egen delagtighed i begivenheden eller handlingen |
| Unddragelse af ansvar(Evading of responibility) | **Provokation****(Provocation)** | Man forklarer at man er blevet provokeret til at handle som man gjorde, altså man er blevet gjort til syndebuk, og der er andre ansvarlige |
|  | **Omstødelse****(Defeasibility)** | Man gjorde det fordi man ikke var tilstrækkelig velinformeret, eller at man ikke selv havde fuld kontrol over tingene, altså igen at andre indirekte deler ansvaret |
|  | **Uheld****(Accident)** | Man anfører at der var tale om en uheldighed eller et regulært uheld, som man ikke selv var skyld i eller i bedste fald kun delvis skyld i |
|  | **Gode hensigter****(Good intentions)** | Man gjorde handlingen i den bedste mening |
| Reduktion af angrebets omfang(Reducing offensiveness of event) | **Afstivning** **(Bolstering)** | Man afleder og dæmmer op ved at fremhæve positive sider og egenskaber ved ens person eller virksomhed og/eller ved at beskrive positive handlinger man tidligere har foretaget |
|  | **Minimalisering****(Minimization)** | En nedtoningsstrategi, hvor man forsvarer sig med at den dårlige handling ikke er så slem som den ser ud til |
|  | **Differentiering****(Differentiation)** | Man anfører at handlingen ikke er så slem som andre tilsvarende handlinger udført af andre hvor følgerne har været værre |
|  | **Transcendens****(Trancendence)** | Man forsøger at overføre handlingen til en anden kontekst ved f.eks. at sige man gjorde det for samfundets skyld |
|  | **Angrib angriber****(Attack accuser)** | Man går til modangreb og svækker modpartens beskyldninger for på den måde at bortlede opmærksomheden fra en selv |
|  | **Kompensation****(Compensation)** | Man mindsker et angreb ved at tilbyde kompensation, f.eks. at tilbyde erstatning til ofrene for et uheld, for på den måde at gøre omverden mildere stemt over for en selv |
| Korrigering(Corrective Action) | **Ingen undertyper** | Man besvarer et angreb ved at forsøge at rette op på problemet. Det benævnes af Benoit som korrigering, da man er villig til at rette op på fejlen. Det skal dog nævnes at man sagtens kan vælge korrigering, uden at man påtager sig ansvaret for den forudgående handling |
| Bøn om tilgivelse(Mortification) | **Ingen undertyper** | Man vedkender sig sit ansvar, undskylder og beder om tilgivelse |

Ofte kan det være vanskeligt at holde de enkelte strategier adskilt fra hinanden, blandt andet fordi en ytring kan tjene flere strategier, hvilket Benoit selv påpeger. Han understreger desuden, at det er muligt og ofte hensigtsmæssigt at kombinere strategierne. Eksempelvis kan bøn om tilgivelse let kombineres med korrigering (det må aldrig ske igen) og reduktion – kompensation (erstatning til ofrene), da man har vedkendt sig sit ansvar. Det siger dog sig selv at kombination med modsatrettede strategier næppe vil resulterer i et positivt resultat. Hvis man benægter at begivenheden nogensinde har fundet sted, samtidig med at man lover korrigering, så det aldrig sker igen, har man snarere forværret krisen end mindsket den.

* 1. Coombs bidrag

I modsætning til Benoit inddrager Coombs konteksten i sin teori, herunder virksomhedens krisehistorik og relationer til omverden.

Coombs opstiller syv kommunikationsstrategier som i høj grad er inspireret af Benoits strategier. Coombs påpeger at et fælles træk ved krisekommunikationsstrategier er at de afspejler et kontinuum der strækker sig fra at være defensive (hvad for en krise?) til at være imødekommende (vi vedkommer vores ansvar). Det er reel en fordeling af Coombs syv almindelige responsstrategier med tilføjelse af to ekstra, syndebuk og afstivning

Coombs liste over krisekommunikationsstrategier[[28]](#footnote-29)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Strategi | Responstype | Definition |
| Benægtelse(Denial) | **Angreb på anklager** **(attack the accuser)** | Kriseledelsen konfronterer personen eller gruppen som hævder at der er en krise. Responsen kan inkludere trussel om sagsanlæg mod anklager.  |
|  | **Benægtelse****(Denial)** | Kriseledelsen hævder at der ikke er nogen krise. Responsen kan inkludere en forklaring på hvorfor der ikke er nogen krise |
|  | **Beskyld en syndebuk****(Scapegoating)** | En person eller gruppe uden for organisationen beskyldes for at forvolde krisen |
| Minimering(Diminishment)  | **Bortforklaring****(Excusing)** | Kriseledelsen forsøger at minimere organisationens ansvar for krisen. Responsen kan inkludere en benægtelse af enhver intention om at udøve skade eller en påstand om at organisationen ikke havde nogen kontrol over de begivenheder som førte til krisen.  |
|  | **Retfærdiggørelse****(Justification)** | Kriseledelsen forsøger at minimere den perciperede skade som forbindes med krisen. Responsen kan inkludere en påstand om at der ikke var nogen egentlig fare eller at ofrene fortjente deres skæbne.  |
| Genopbygning(Rebuilding) | **Kompensation** **(Compensation)** | Organisationen sørger for kompensation til ofrene (økonomisk eller anden form for hjælp)  |
|  | **Fuld undskyldning****(Apology)** | Kriseledelsen erklærer offentligt at organisationen påtager sig det fulde ansvar for krisen og beder om tilgivelse for krisen.  |
| Afstivning(Bolstering) | **Påmindelse****(Reminding)** | Organisationen minder stakeholderne om dens tidligere gode handlinger |
|  | **Indsmigring****(Ingratiation)** | Kriseledelsen lovpriser sine stakeholder.  |
|  | **Offerrollen****(Victimage)** | Organisationen forklarer hvordan den også er et offer for krisen |

Den første form for kontekstualisering som Coombs model introducer vedrører ikke selve krisesituationen, men derimod hvordan man opfatter public relations. Ifølge Coombs model udgør relationen mellem en organisation og dens stakeholdere selve kernen i både det strategiske og praktiske public relation arbejde.[[29]](#footnote-30) Som forlængelse heraf kan kriser opfattes som ”episoder i den fortløbende relation mellem en organisation og dens stakeholdere”. Relationen mellem en organisation og dens stakeholdere omfatter såvel en strukturel som en tidsmæssig dimension. Den strukturelle dimension defineres som interdependens, en gensidig afhængighed mellem to eller flere personer. Denne grundtanke om at mennesker, der står i relation til hinanden, har brug for hinanden i en eller andet forstand fører os frem til Coombs syn på stakeholdere. Coombs inddeler stakeholdere i to grupper.[[30]](#footnote-31)

1. Primære stakeholdere, omfatter de aktører som kan skade eller være nyttige for den pågældende organisation (medarbejdere, investorer, leverandører, kunder, regeringen, lokalsamfundet).
2. Sekundære stakeholdere, omfatter de aktører som kan påvirke eller selv kan påvirkes af organisationen (medier, konkurrenter, NGOer)

Coombs påstand er at der eksisterer en gensidig afhængighed mellem en organisation, dens primære og dens sekundære stakeholdere.

Coombs introducerer begrebet relationel historie til at kunne indfange den tidsmæssige dimension. De begivenheder og hændelser (kriser) som en organisation kommer ud for er ikke isolerede fænomener, som dukker op og så forsvinder sporløst igen. Derimod skal de opfattes som en del af en større og mere omfattende relation over tid.[[31]](#footnote-32) Dette skal forstås på den måde at en organisations relationelle historie har indflydelse på, hvorledes dens stakeholdere fortolker en begivenhed eller situation. En krise kan i forlængelse heraf defineres som relationel skade på forholdet mellem organisation og stakeholdere. En krise skader desuden også den relation, som en organisation og stakeholdere har opbygget tid, og som danner grundlaget for stakeholdernes opfattelse af organisationen. I denne sammenhæng kan man som eksempel nævne Børnefondens nuværende problemer som deres ”bliv fader” kampagne har resulteret i. Her er krisen udsprunget af at ”fædrenes” bidrag ikke som forventet er gået direkte til pågældende børn, hvilket har svækket tilliden mellem bidragsyderne (investorer) og Børnefonden (organisationen).[[32]](#footnote-33)

Den anden form for kontekstualisering som Coombs model introducerer, vedrører krisekommunikationens afsender, eller mere præcis afsenderens organisationelle legitimitet. Legitimitet som begreb udspringer af institutionel og neoinstitutionel teori, der beskæftiger sig med magtdynamikken mellem virksomhed og omgivelser. En af de centrale tanker i (neo)institutionel teori er at virksomheder betragtes som legitime, når deres adfærd stemmer overens med værdierne (de normative krav) i det sociale system, som systemerne opererer i.

På baggrund af (neo)institutionel teori konkluderer Coombs, at en krise ikke kun skader en virksomheds image på kort sigt. Kriser er jf. Coombs definition, trusler mod organisationens legitimitet og er derfor potentiel livstruende da organisationens grundlag for overlevelse kan forsvinde.[[33]](#footnote-34)

Den tredje form for kontekstualisering som Coombs model introducer vedrører stakeholdernes opfattelse af krisen. Denne påvirker organisationens kriserespons. Dette rykker Coombs model fra at være ren afsenderorienteret, som benoits model, til at inkludere et mere afsenderorienteret perspektiv.[[34]](#footnote-35)

Dette fører os frem til den fjerde og sidste kontekstualisering i Coombs model. Kombinationen af krisetype, ansvar og respons. Grundtanken bag denne sidste kontekstualisering er ganske simpel at en organisation, som finder sig i en krisesituation vil være i stand til at vælge den korrekte kriseresponsstrategi baseret på krisetypen og stakeholdernes perception af organisationens ansvar for krisen.[[35]](#footnote-36)

* 1. Johansen & Frandsen bidrag

Johansen & Frandsens model er, som tidligere nævnt, et resultat af en videreudvikling af Benoits og Coombs modeller og ikke mindst kritikken af disse. Johansen & Frandsen er især kritisk over for den forsimplede opfattelse af kommunikation hvor der kun optræder en afsender og en modtager. Når disse modeller bruger betegnelser som afsender og modtager i ental bliver man ikke i stand til at opfange den dynamik og kompleksitet som de i virkeligheden mange aktører skaber.[[36]](#footnote-37)

For at kunne indfange denne kompleksitet har Johansen & Frandsen anlagt en multivokal opfattelse af kommunikation. Dette betyder at de ser mange stemmer (interessenter) som kæmper om at sætte diskursen og dermed påvirker imageskabelsen. Dette er årsagen til at de har valgt at kalde deres model for ”den retoriske arena”.[[37]](#footnote-38)

Johansen & Frandsens retoriske arena består af to modeller. En kontekstmodel, som først og fremmest omfatter aktørerne, og en tekstmodel.

Kontekstmodellen er den første del af den retoriske arena. Når der indtræder en krise, dvs. at når en begivenhed tolkes som en krise af organisationen selv eller dens stakeholdere, åbner der sig en retorisk arena hvor de implicerede aktører kommuniker eller handler inden for. Disse aktører behøver ikke at være inde i den retoriske arena fra starten af eller konstant, men kun når deres handlinger eller kommunikation opfattes af dem selv eller andre aktører, som et indlæg i forløbet. Den retoriske arena åbner sig ikke når en krise indtræder ej heller lukkes den når en krise afsluttes. Den er en mere flydende eksistens hvor grænsen mellem de forskellige faser (før, under og efter krisen), ikke kan bestemmes entydigt. Dette er heller ikke noget problem da Johansen & Frandsens mener at det også er relevant, trods det naturlige fokus på selve krisefasen, at inddrage både før og efter krisekommunikationen.[[38]](#footnote-39)

Den retoriske arena skal ikke opfattes som synonym med offentligheden men mere som en af dimensionerne i den offentlige arena. Johansen & Frandsen inkluder nemlig i den retoriske arena den kommunikation der foregår i det offentlige, halvoffentlige og private rum. Kommunikation skal heller ikke ses som rene verbale strategier, såsom Benoits model, men også som ord, handlinger og billeder. Det er altså ikke kun krisekommunikation når den kriseramte virksomhed udtaler sig i pressen eller udsender pressemeddelelser. Handlinger såsom sagsanlæg, erstatning eller tilbagetrækning af produkter hører også ind under krisekommunikation. Disse var også inkluderet i Benoits model, men det skal bemærkes, at det var blot de verbale trusler eller løfter om handling som han beskæftigede sig med. Selve udførelsen af handlingen f.eks. et sagsanlæg eller udbetaling af en erstatning blev ikke inkluderet i modellen. Endelig er symbolske handlinger også en form for kommunikation. Når eksempelvis et produkt beskyldes for at være skadeligt for brugerne kan virksomhedens ledere / talsmænd demonstrerer produktets sikkerhed ved at indtage/bruge produktet.

Kort sagt er alt kommunikation. Dette er ifølge kritikere også en af modellens største svagheder. Den er så kompleks og altomfattende at den i praktisk er næsten uanvendelig. Johansen & Frandsen er dog også selv opmærksom på at det vil være besværligt at skaffe alle disse oplysninger, hvis man for alvor ønsker at forstå krisen.[[39]](#footnote-40)Konsekvensen af den retoriske arena er at krisekommunikation ikke opfattes som en enkelt aktørs kommunikation, men som mange aktørers indbyrdes kommunikation. Denne kommunikation mellem de forskellige aktører kan varierer både i indhold, form og indbyrdes styrkeforhold.

Aktørernes kommunikation kan være envejs (informerende), interaktiv (dialog), modsatrettet (konflikt) og misforstående (aktørerne kommunikerer forbi hinanden muligvis pga. forskellige fortolkninger af krisen). De forskellige aktører er heller ikke ligeværdige da de kan varierer meget i magt, økonomi, troværdighed og adgang til medierne.[[40]](#footnote-41)

*Den retoriske arena: Kontekstmodellen[[41]](#footnote-42)*

Når Johansen & Frandsen omtaler kriseramte aktører er det først og fremmest kriseramte private virksomheder som de taler om. Grunden til dette er at de er af den vurdering, at de kriser der rammer offentlige organisationer tit vil have en anden karakter og forløb end de der rammer private aktører.[[42]](#footnote-43) Andre aktører omfatter også massemedierne som dækker kriseforløbet, men som også kan være katalysator til krisen som henholdsvis Jyllandsposten, Danmarks Radio og TV2 har været i de tre udvalgte cases. Interesseorganisationer, politiske aktører, forbrugere, pårørende og almindelige borgere er også alle sammen mulige aktører i den retoriske arena.[[43]](#footnote-44)

Det er også denne opfattelse af krisesituationer og krisekommunikation, der gør at Johansen & Frandsen er skeptiske over for de ”færdig pakkede” krisekommunikationsstrategier, da kriser jf. dem er unikt præget af mange heterogene aktører som varierer fra krise til krise. Frandsen & Johansen er således tilhængere af kontingensteori, dvs. at der ikke findes en rigtig løsning på et problem. Dermed forholder de sig også skeptiske til den mekaniske kobling mellem kriseansvar og krisekommunikation, som Coombs opstiller. Johansen & Frandsen mener med andre ord at der ikke kan opstilles universelle lovmæssigheder for god krisekommunikation. Deres udgangspunkt for en krisekommunikationsmodel har derfor været, at den skal være deskriptiv og forklarende, fordi den samme løsning kan være god i nogle tilfælde og dårlig egnet i andre – alt afhængig af omstændighederne

Den anden del af Johansen & Frandsens retoriske arena er tekstmodellen. Tekstmodellen består af tre instanser (selve krisekommunikationen, afsender og modtager) og fire parametre (kontekst, medie, genre og tekst).

(2) Medie

1. Kontekst

Modtager

Krisekommunikation

Afsender

(4) Tekst

(3) Genre

*Den retoriske arena: Tekstmodellen[[44]](#footnote-45)*

Denne model er tænkt i to niveauer. Dels indgår den overordnede, multivokale arena, hvor afsender og modtagere kæmper den diskursiv kamp. Og i den konkrete kommunikationssituation bliver budskaberne påvirket af de fire parametre uden om det centrale felt – og disse parametre påvirker også hinanden gensidigt.

Johansen og Frandsens fire parametre.

1. Kontekst: Dette parameter omhandler tre typer af kontekster for krisekommunikationen. Den samfundsmæssige/nationalkulturelle kontekst som omfatter de generelle sociale og kulturelle rammer for kommunikationen. Den organisatoriske eller institutionelle kontekst som opfatter de rammer som en bestemt type organisation opererer under. Her kan nævnes størrelse (lille – stor) eller natur (offentlig – privat). Den situationelle kontekst som omfatter en række træk ved den aktuelle kommunikationssituation. Hvilken situation er kommunikationen indskrevet i? Hvilken type krise? Hvem er afsendere/modtagere? Hvor/Hvornår foregår kommunikationen?[[45]](#footnote-46)
2. Medier: Dette parameter omhandler det aspekt, at måden vi kommuniker afhænger af de medier som kommunikationen manifesterer sig i. Medierne sætter visse begrænsninger, betingelser eller rammer for hvorledes krisekommunikationen foregår i eksempelvis tv, radio, internet, trykte medier osv. Dette inkluderer det faktum at pressen fungerer i en slags ”redaktør” rolle som (fra)sorterer og omarbejder kommunikationen fra andre deltagere i den retoriske arena.[[46]](#footnote-47)
3. Genre: Dette parameter omhandler at valget af kommunikationsformer for både ekstern og intern krisekommunikation - for eksempel pressemeddelelser, annoncer (ekstern) mv. eller fællesmåder (intern) mv. – har betydning for de konventioner teksten må følge og for fortolkningen af krisekommunikationen.[[47]](#footnote-48)
4. Tekst: Dette parameter omhandler at de forskellige krisekommunikationsstrategier kan udtrykkes verbalt og nonverbalt på mange forskellige måder. Dette omfatter de retoriske valg og muligheder som virksomhederne har.[[48]](#footnote-49)

Ifølge Johansen & Frandsen indfanger modellen, i kraft af sine to lag, den komplekse og dynamiske karakter af krisekommunikationen ved både at indfange den diakrone dimension, som omfatter hvordan krisekommunikation og relationer finder sted før, under og efter en krise, og den synkrone dimension hvor mange ”stemmer” mødes, kæmper, samarbejder og/eller forhandler som partnere eller opponenter.[[49]](#footnote-50)

Mens kritikken af Benoits og Coombs modeller har gået på at de har et (over)forsimplet kommunikationsopfattelse, så er der kritik af Johansen & Frandsens model pga. dens kompleksitet.

Om Johansen & Frandsens model – som model betragtet – kan man sige at den ud fra et deskriptivt og forklarende udgangspunkt forsøger at beskrive en dynamisk og kompleks kommunikationssituation. Modellen favner bredt – især med inddragelsen af konteksten – og bliver derfor ret kompleks – om end den grafiske fremstilling er relativ enkel. Det komplicer dog forståelsen af modellen at den som nævnt skal opfattes som indeholdende to lag. Modellen er så generel og omfattende, at den i praksis kræver at brugeren/forskeren selv foretager en nøjere udvælgelse og afgrænsning af de elementer som skal indgå i en konkret analyse.

Vanskelighederne i forbindelse med brug af modellen opstår primært fordi kontekst og diskurs kan være meget omfangsrige. Hvor Benoit i sin model kun betragter virksomhedernes verbale kommunikation, så lægger Johansen & Frandsen op til at inddrage al kommunikation fra alle interessenter – hvilket ikke er muligt i praksis. Brugerne af modellen må altså vælge en afgrænsning af såvel kontekst som diskurs for at kunne bruge modellen.

* 1. Opsummering

Udvælgelse af teorierne er sket på baggrund af ønsket om at besvare min problemstilling.

*”Hvorledes har centrale aktører(KK, FOA) kommunikeret i forbindelse med kriser i den Københavnske ældrepleje og hvorledes påvirker den udløsende begivenhed krisekommunikationen?”*

Desuden er det relevant også at stille undersøgelsesspørgsmålet

 *Er der forskel på henholdsvis FOA og Københavns Kommunes tilgang til at fortolke kriserne?*

Dermed menes der om de ser kriser som substantielle eller konstruerede eksistenser

Fra Benoit har man et godt redskab til at analyser og kategoriser den kommunikation, som organisationer benytter sig af i en krisesituation. Derfor er det redskab som jeg vil bruge til at analyser den kommunikation, som henholdsvis FOA og Københavns Kommune benytter sig af i de udvalgte cases.

Coombs stiller også et analyseredskab til rådighed som har stor lighed med Benoits. Coombs bidrag til analysen er dog primært hans inddragelse af stakeholdere, og vigtigheden af organisationers legitimitet.

Inddragelsen af stakeholdere gør det relevant at stille spørgsmålene.

*Hvem er de vigtigste stakeholdere for FOA*

Og

*Hvem er de vigtigste stakeholdere for Københavns Kommune*

Det er her relevant at se på hvilken betydning det har for forholdet til stakeholderne, at der henholdsvis er tale om en offentlig og privat organisation.

Coombs inddragelse af organisationers legitimitet finder jeg meget nyttig da netop forskellen på de en privat virksomhed og en offentlig institution er, at resultater ikke bare kan måles på om der står sorte eller røde tal på regnskabet. Dermed er inddragelsen af (neo)institutionel teori nyttig, da der sættes lighedstegn mellem organisationers legitimitet og deres eksistens grundlag. I Københavns Kommunes tilfælde kan det eksempelvis være tale om at staten overtager tilsynspligten eller at kommunen bliver sat under administration. I FOAs tilfælde kunne organisationen have risikeret at miste sin legitimitet internt, hvis den ikke varetog sine medlemmers interesser, hvilket kunne resultere i organisationen ville miste medlemmer.

Johansen & Frandsens bidrag til analysen er primært deres kommunikationsopfattelse. Da jeg allerede i min problemformulering har bekendtgjort min hensigt om at undersøge to forskellige aktørers kommunikation giver det ingen mening at gøre brug af hverken Benoit eller Coombs forsimplede kommunikationsopfattelse med en afsender og en modtager. Derimod er jeg enig med Johansen & Frandsen at en multivokal tilgang til kommunikation er mere hensigtsmæssig, hvis man ønsker at sætte kommunikationen ind i en kontekst. I de udvalgte cases ville andre aktører, udover FOA og Københavns Kommune være, Ældresagen, pårørende og groft sagt alle mennesker som kommenterer sagen. Desuden anerkender Johansen & Frandsens mediernes rolle som dørmand. Forstået på den måde at det er medierne som vurderer hvilke aktører de opfatter som vigtige, når en krise begynder at rulle. Eksempelvis var det Bjarne Hastrup, direktør i ældresagen, og Mogens Lønborg, Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, inviteret i studiet for at give deres reaktion på afsløringerne på omsorgscenteret Fælledgården. Det er også relevant at se på om andre aktører støtter FOA eller Københavns Kommunes udlægning af krisen. Derfor finder jeg at Johansen & Frandsen *Den retoriske arena: Kontekstmodellen* eren meget praktisk grafisk afbildning af aktørernes kommunikation under en krise.

1. Metodiske overvejelser

3.1 Udvælgelse af aktører og cases

Udgangspunktet for min problemstilling er at den særlige natur ved offentlige organisationer, kontra private organisationer, påvirker hvorledes organisationen kommunikerer i en krisesituation. Som udgangspunkt var ønsket derfor at finde cases hvor de involverede aktører var de samme, men hvor den udløsende begivenhed kunne varier. Eller hvis man skal stille det op i en formel.

*Organisation A(offentlig) + Begivenhed B = Kommunikation C*

Det kunne også være spændende hvis den samme begivenhed satte en anden organisation end den offentlige under pres.

*Organisation D(Privat) + Begivenhed B = Kommunikation E*

En offentlig organisation, som eksempelvis en kommune, kan være involveret i mange forskellige problemstillinger. Familiemæssige (eks. tvangsfjerdinger), omsorg (ældre, handicappede) eller noget helt tredje. For at finde cases hvor aktørerne stort set ville være de samme er det derfor nødvendigt at det at de alle omhandler samme ansvarsområde.

Case – undersøgelsen ville altså komme til at bestå af to analyseenheder (en privat og en offentlig) og flere cases hvor netop disse to aktører deltog. Dette gør case studiet til et embedded Multi Case-Design.[[50]](#footnote-51)Eller hvad man også kunne kalde et komparativ multi case-studie.[[51]](#footnote-52)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Single Case-Design | Multi Case-Design |
| En analyseenhed | One holistic case-design | One multi case-design |
| Flere analyseenheder | Embedded holistic case-design | Embedded multi case-design |

Formålet med specialet er ikke at falsificer eller versificer de anvendte krisekommunikationsteorier. I stedet er formålet at undersøge hvorledes organisationernes beskaffenhed påvirker deres krisekommunikation og derigennem identificer de særlige forhold, som påvirker en offentlig organisations krisekommunikation.

Da der på tidspunktet for specialet var stor fokus på den københavnske ældrepleje, som følge af TV2´s afsløringer af hvorledes københavnske hjemmehjælpere snød de ældre for deres tildelte tid, var det naturligt at undersøge om det var en ny problemstilling eller om der eksisterede en krisehistorie i den københavnske ældrepleje. Jeg fandt frem til flere forskellige cases, der omhandlede problemer i den københavnske ældrepleje. Af disse udvalgte jeg de følgende tre sager Kærbosagen 2000, Fælledgårdsagen 2006 og Håndværkerhavesagen 2010 som havde flere fællestræk.

* Kærbo-sagen 2000: Jyllands-posten udgiver historien om hvordan personalet på Plejecenter Kærbo brugte hovedparten af deres arbejdsdag med at fordrive tiden på personalestuen.
* Fælledgårds-sagen 2006: DR afslører omfattende omsorgssvigt på omsorgshjemmet Fællesgården ved hjælp af skjult kamera.
* Fusk i hjemmeplejen 2010: TV2 bruger skjult kamera til at skygge hjemmehjælpere fra hjemmehjælpsenheden for at dokumentere at de ældre ikke får den hjælp har ret til.

Disse sager havde tilfælles at

* De omhandler alle den københavnske ældrepleje og kvaliteten af plejepersonalet
* Både Københavns Kommune og FOA er involveret på en måde der kan skade deres image. Københavns Kommune fordi de er den ansvarshavende myndighed. FOA fordi det er deres medlemmer som bliver anklaget for en amoralsk opførelse.
* I alle tre tilfælde var der et element af ”undercover” dokumentation. I Kærbosagen var det en studerende der arbejdede som afløser, som sendte sine observationer til Morgenavisen Jyllandsposten. I Fælledgårdsagen var det en journalist som arbejdede to måneder ”undercover” med skjult kamera. Endelig benyttede TV2 en muldvarp til at foretage skjulte optagelser af hans kollegaer, foruden optagelserne som deres egne journalister foretog af hjemmehjælperne på deres runde.
* Alle tre sager starter som mediesager. Forstået på den måde at Jyllandsposten vælger at bringe den studerendes Christian Albrecht Christensens Bacheloropgave som en forsidehistorie. DR bringer de skjulte optagelser af Fælledgården som er foretaget af Bastard Films journalist Marike Jensen. Endelig var det TV2 der skyggede og filmede plejerne fra hjemmehjælpsenheden, Håndværkerhaven.

Der er også forskelle som man må være opmærksom på:

1. Tidsmæssigt strækker sagerne sig over ti år hvilket betyder både udskiftning i personale og politikker. Eksempelvis havde Københavns Kommune ved den første sag (Kærbo – sagen) ikke formuleret en kommunikationspolitik hvilket der dog blev rettet op på efter sagen.
2. Selv om at sagerne alle er taget op af medierne er dokumentation for svigtet varierende. Det spænder fra en studerendes erfaringer som praktikant til en journaliststuderendes udspionering af sin arbejdsplads vha. skjult kamera.
3. At en offentlig institution opererer ud fra andre hensyn end en privat aktør

På baggrund af disse cases kom jeg frem til min problemformulering.

*”Hvorledes har centrale aktører(KK, FOA) kommunikeret i forbindelse med kriser i den Københavnske ældrepleje og hvorledes påvirker den udløsende begivenhed krisekommunikationen?”*

Jeg har også to teser om krisekommunikationen i den Københavnske ældrepleje som er:

1. At FOA har større frihed til at ytre sig i en krise end Københavns Kommune, fordi dennes administration har en professionel pligt til at være upolitisk
2. At dokumentation i form af levende billeder gør det svært at benytte sig af en krisekommunikationsstrategi der går ud på at miskrediterer anklageren.

Den første tese har jeg allerede været lidt inde på, men nummer to kræver lidt mere forklaring. Man plejer at sige at et billede siger mere end tusind ord hvilket jeg mener der er en vis sandhed i. I de tre udvalgte cases forventer jeg at finde:

* at Kærbosagen er den hvor aktørerne har benyttet sig af muligheden for at angribe anklageren (i dette tilfælde den studerende) da han hverken er journalist eller har billederne til at understøtte sine anklager
* At Fælledgårdssagen har gjort sådanne angreb meget besværlig af to årsager. For det første har journalisten arbejdet undercover i to måneder og for det andet taler de levende billeder for sig selv.
* At Håndværkerhavesagen vil medfører flere modangreb end Fælledgårdssagen men færre end Kærbosagen. Grunden til dette er at TV2’s billeder ikke taler for sig selv men derimod, kræver en præsentation for at kunne opfattes som anstødelig adfærd. Hvis billederne ikke blev præsenteret i en kontekst,(den ældre var visiteret til dobbelt så langt tid og lignende) er de totalt harmløse.
	1. Valg af empiri

Benoit og Coombs opererer med ret overkommelige kommunikationsdefinitioner. Johansens & Frandsen derimod arbejder ud fra at næsten alt er kommunikation, det være sig intern eller ekstern kommunikation eller verbale eller fysiske. Det er som sagt nødvendig at foretage en afgrænsning heraf. Mine kilder er derfor hovedsagelig baseret på den kommunikation der er foregået i offentligheden. Mine kilder er baseret på.

* Pressemeddelelser
* Avisartikler (hentet gennem adgang gennem infomedia.dk)
* TV- og nyhedsudsendelser (Bestilt gennem Statsbibliotekets mediesamling)
* Rapporter og evalueringer om henholdsvis 2006 casen og 2010 casen, bestilt af København Kommune

Mine kilder er altså ikke så omfattende som Johansen & Frandsen ville have fortrukket, men som nævnt er deres model så omfattende, at man også er nødt til at foretage en realistisk vurdering af, hvad der er muligt at gennemføre en undersøgelse af.

Der er primært fire kilder som lægger til grund for analysen. For det første, avisartikler hvor FOA eller kommunale aktører indgår. For det andet, de TV- udsendelser som har omhandlet de tre cases. For det tredje, pressemeddelelser og endelig i Københavns Kommunes tilfælde de rapporter og evalueringer de har foretaget i kølvandet på sagerne.

Avisartiklerne er fundet igennem internetdatabasen, Infomedia.dk. Søgekriterierne har været for

Kærbo

* Kærbo
* FOA
* Ylva Strømgren (Kærbos forstander)
* Peter Martinussen (Københavns Sundheds- og omsorgsborgmester)
* Palle Nielsen (formand for FOA, Social- og Sundhedsafdelingen i Storkøbenhavn)
* Poul Winckler (Forbundsformand for FOA)[[52]](#footnote-53)

Fælledgården

* Fælledgården
* FOA
* Lasse Bo Nielsen (Fælledgårdens forstander)
* Mogens Lønborg (Københavns Sundheds- og omsorgsborgmester)
* Dorte Svendsen Tue (Ældrechef i København Kommune)
* Hans Bækvang (Tilsynschef i Københavns Kommune)
* Palle Nielsen (formand for FOA, Social- og Sundhedsafdelingen i Storkøbenhavn)
* Dennis Kristensen (Forbundsformand for FOA)

Håndværkerhaven

* Håndværkerhaven
* FOA
* Nina Thomsen (Københavns Sundheds- og omsorgsborgmester)
* Thomas Hundsbæk (Sundhedsforvaltningens pressechef)
* Anne Mette Fuglebjerg (Direktør for Sundhedsforvaltningen)
* Ane- Marie Jensen (Daglig leder af Håndværkerhavens Hjemmepleje)
* Palle Nielsen (formand for FOA, Social- og Sundhedsafdelingen i Storkøbenhavn)
* Dennis Kristensen (Forbundsformand for FOA)

Søgningerne blev sat til at undersøge artikler i tidsrummet

Kærbo

* 10., januar 2000 – 10., januar 2001

Fælledgården

* 21., maj 2006 – 21., maj 2007

Håndværkerhaven

* 4., juli 2010 – 1., februar 2011

Når der henvises til kilder fra Infomedia.dk gøres det med navn på mediet, datoen og dens artikel- id. For at giver et eksempel herpå betyder

Jyllandsposten 5-7-2010 artikel- id: e2161a70

At kilden er en avisartikel fra Morgenavisen Jyllandsposten, trykt den 5., juli 2010 som i Infomediedatabasen har artikel- id: e2161a70

TV- udsendelserne er anskaffet gennem Statens mediesamling som har til huse på Statsbiblioteket i Århus. Henvisninger til TV- udsendelser gøres med kanal, program, tid (i tilfælde af TV- avis) og dato. Eksempelvis betyder

DR1, TV- Avisen, 18.30, 22-5-2006

At det henviser til 18.30 nyhederne på DR1 den 22., maj 2006

Udover avisartikler og tv-udsendelser er pressemeddelelser, rapporter, evalueringer og de to organisationers kommunikationspolitik/strategi også inkluderet i materialeindsamlingen.

* 1. Afgrænsning

Jeg har allerede gjort det klart at jeg i min undersøgelse fokuser på Københavns Kommune og FOA. I Københavns Kommune er det endvidere afgrænset til Københavns Sundhedsforvaltning. Da jeg har adopteret Johansen & Frandsens retoriske arena med mange aktører der kommunikerer med, mod, om og forbi hinanden er det en ikke ubetydelig afgrænsning. Jeg anerkender dog andre aktørers tilstedeværelse, når det skønnes relevant, i forhold til Københavns Kommunes eller FOAs kommunikation. Eksempelvis er Ældresagens holdning under Fælledgårdsagen relevant da deres ”framing” i høj grad støtter FOAs fortolkning af krisen.

Johansen og Frandsen mener også at det er en fordel at inddrage både de eksterne og interne kommunikationsprocesser. I min analyse har jeg valgt at fokusere på den eksterne kommunikation mens den interne kommunikation ikke er inddraget. Der er to årsager til det dette. For det første er det hovedsagelig den eksterne/den offentlige kommunikation som har min interesse. For det andet at jeg accepterer Benoits præmis, om at mennesker og organisationer har et naturligt ønske om at fremstille sig selv i et positivt lys.[[53]](#footnote-54) Dette gør at datakilder som man ikke har fri adgang til bliver mistænkeliggjort ved, at de skal igennem en selektiv proces af dem som man ønsker at undersøge. Dette er også forbundet med fraværet af interviews i undersøgelsen. Foruden at der har været en omfattende udskiftninger i persongalleriet (eksempelvis er sundheds- og omsorgsborgmesteren ikke den samme i nogen af sagerne) så ville vedkommende, som kunne interviewes, være tilbøjelig til at fremsætte deres organisationers handlinger i det bedst tænkelige lys.

1. Aktørerne

4.1 Københavns Kommune

Offentlige organisationer og institutioner har en række fællestræk som adskiller dem fra organisationer i den private sektor. For det første er de kendetegnet ved at have en demokratisk valgt ledelse. For det andet opererer den offentlige forvaltning inden for en særlig retslig ramme. For det tredje har organisationer i den offentlige sektor en forpligtelse til at tage hensyn både til den enkelte borger og samfundet som helhed.[[54]](#footnote-55)Endelig er offentlige organisationer multifunktionelle. Dette indebærer at de skal varetage delvis modstridende hensyn som politisk styring, kontrol, præsentation og deltagelse fra berørte parter, åbenhed, offentlighed og indblik i beslutningsprocesser, neutralitet, faglig uafhængighed og politisk loyalitet.[[55]](#footnote-56)

Københavns Kommune er Danmarks mest folkerige kommune[[56]](#footnote-57) og er med sine over 50.000 ansatte landets næststørste offentlige arbejdsgiver, kun overgået af staten. Københavns Kommunes størrelse gjorde også at Kommunalreformen 2007 ikke havde nævneværdig effekt på kommunen.

Den københavnske styreform, som også er unik blandt de danske kommuner, kaldes et mellemformstyre med delt administrativ ledelse. Denne styreform erstattede det gamle magisterstyre i 1998. Mellemformstyre med delt administrativ ledelse dækker over en kommunalbestyrelse (borgerrepræsentationen), et økonomiudvalg (bestående af de syv borgmestre hvor overborgmesteren er formand) og seks fagudvalg, hvor udvalgsmedlemmerne og formændene (fag - borgmestrene) er valgt af den samlede Borgerrepræsentation ved forholdstalsvalg.[[57]](#footnote-58)

 En simpel organisatorisk afbildning af Københavns Kommunes ville se således ud

Den københavnske Kommune er, som alle andre kommuner, leverandør af mange former for serviceydelser til sine borgere. De københavnske institutioner leverer uddannelse, pleje, social hjælp for blot at nævne nogle få.

Da fokus for specialet ligger på den københavnske ældrepleje er det Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning, som hovedsagelig er aktøren der henvises til, når Københavns Kommune nævnes i specialet.

Københavns Kommune har udviklet både en kommunikationspolitik og en designmanual. Formålet er at skabe et fælles udgangspunkt for udvikling af kommunikationspolitik og strategier i de københavnske forvaltninger og institutioner. Det skal dog bemærkes at denne kun er relevant at inddrage i 2006 casen og 2010 casen, da Københavns Kommune i år 2000 ikke havde formuleret en samlende kommunikationspolitik. Den nuværende kommunikationspolitik er dateret februar 2004.

Københavns Kommune har dog siden 1998 haft vedtaget et værdigrundlag for kommunen.

*”København er som Danmarks hovedstad og centrum i Øresundsregionen et kraftcenter for*

*menneskelig, kulturel og økonomisk udvikling på et bæredygtigt grundlag. Dette giver*

*Københavns Kommune nogle særlige forpligtelser og muligheder for at være udadvendt og*

*udviklingsorienteret.*

*Københavns Kommune er en offentlig servicevirksomhed. Kommunen skal være bevist om*

*kvaliteten i sine serviceydelser, og kommunen skal møde brugeren med respekt,*

*ligeværdighed, dialog og tillid.*

*Københavns Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads, der er præget af effektivitet,*

*samarbejde og stadig udvikling. Kommunen skal være kendetegnet ved et udfordrende og*

*sundt arbejdsmiljø. Kommunen skal være en virksomhed, hvor medarbejderens ansvarlighed,*

*engagement og initiativ værdsættes, og hvor mangfoldighed betragtes som et aktiv.”[[58]](#footnote-59)*

Dette er naturligvis ikke det samme som en decideret kommunikationspolitik, men giver dog et billede af Københavns Kommunes selvopfattelse, eller hvorledes den ønsker at blive opfattet.

Københavns Kommunes nuværende kommunikationspolitik er fra marts 2004 og indledes med overstående værdigrundlag. Det er da også med udgangspunkt i dette at Købehavns Kommune har udstukket rammerne, for hvad der betragtes som god kommunikation i kommunen.[[59]](#footnote-60) Kommunikationspolitikken opstiller ni hovedprincipper for hvad der opfattes som god kommunikation.

1. God ekstern kommunikation forudsætter god intern kommunikation
2. Åbenhed og dialog er en forudsætning for udvikling
3. Kommunikation indgår i enhver aktivitet og beslutning
4. Al kommunikation er målrettet
5. Brugerne har krav på klar kommunikation
6. Information skal være tilgængelig for brugerne
7. Samarbejdet med pressen er åbent og professionelt: *”Københavns Kommune prioriterer en aktiv og åben kommunikation med pressen. Det betyder at medarbejdere kan udtale sig til pressen om deres faglige områder, og at ledelsen skal være tilgængelig for pressen”[[60]](#footnote-61)*
8. Kommunikationen følger den fælles designlinje
9. Kommunikationsaktiviteterne skal måles og evalueres

I dette speciale er der to punkter ved Københavns Kommunes kommunikationspolitik som er væsentlige. For det første vigtigheden af at være brugervenlig over for sine borgere/brugere og deres ret til informationer og klar kommunikation. Dette er logisk da Københavns Kommune er en offentlig organisationen, og derfor er det af demokratiske grunde vigtigt at brugerne/borgerne har indblik i forvaltningernes arbejde. Det andet er den vigtighed som pressen tillægges. Pressen ses som værende en væsentlig kilde til information om Københavns Kommune for både brugere, medarbejdere og ledere i kommunen. Desuden anerkendes det at pressens omtale har stor betydning for Københavns Kommunes image. Journaliser ses derfor som en central målgruppe når kommunes budskaber skal ud til brugerne/borgerne.[[61]](#footnote-62)

*”Vision*

*Københavns Kommune vil være en åben og troværdig offentlig servicevirksomhed. Dette*

*kommer til udtryk gennem et aktivt og professionelt samarbejde med pressen”* [[62]](#footnote-63)

For at kunne realiserer disse mål er hovedreglen for medarbejdere i Københavns Kommune, at de kan udtale sig til pressen om emner inden for deres eget fagområde, dvs. når det handler om at videregive faktuelle oplysninger. Det understreges dog at der er tale om ret og ikke en pligt. Til gengæld er kommunens medarbejdere forpligtet til at henvise til en person der vil, og kan udtale sig. Dette kan være nærmeste leder eller forvaltningens presseansvarlige. Det understreges også at ledelsen skal være tilgængelig for pressen og være villig til at svare på relevante spørgsmål fra denne. Medarbejderne skal altid orientere deres nærmeste chef eller deres forvaltnings presseansvarlige når de har eller har haft kontakt med pressen. Udover dette skal de også orienterer deres medarbejdere, hvis pressekontakten kan have betydning for dem eller deres arbejde.

For at opsummere Københavns Kommunes kommunikationspolitik lægger den op til at de enkelte medarbejdere kan udtale sig om faktuelle sager inden for deres ansvarsområder. Sager som ikke er faktuelle eller uden for deres ansvarsområde skal videregives til deres nærmeste leder eller presseansvarlige eller i faktuelle sager henvise til en medarbejder der besidder denne faktuelle viden. Det understreges også at lederne i Københavns Kommune skal stå til rådighed for relevante spørgsmål fra pressen. Københavns Kommunes kommunikationspolitik bærer præg af kommunes anerkendelse af at det er en offentlig institution, hvilket indebærer et demokratisk ansvar for gennemsigtbarhed og åbenhed. Desuden er der en anerkendelse af pressens vigtighed og at håndteringen af denne skal håndteres professionelt (dvs. at ved alle spørgsmål der omhandler andet end faktuel information, skal der henstilles til nærmeste chef eller presse ansvarlige). For Kommunen gælder det således at være politisk neutralt, hvilket betyder at politisk ladet spørgsmål skal besvares af de politiske ansvarlige, og i de cases jeg har udvalgt tilfalder dette Sundheds- og Omsorgsborgmesteren.

Når man skal identificer Københavns Kommune primære stakeholdere er det klart, at det er et flertydigt svar. For det første, må en kommune se staten som en primær stakeholder.[[63]](#footnote-64) Staten eller rettere Folketinget vedtager love som kan have indflydelse på den kommunale forvaltnings ageren. For det andet, griber staten ind hvis det viser sig at kommunen ikke magter sine ansvarsområder på en forsvarlig måde.

En anden primær stakeholder er de københavnske borgere. Det er de københavnske indbyggere som er med til at finansierer Københavns Kommune (kommuneskat) og det er samtidig disse mennesker der er kommunes primære ”kunder”. At forholdet til de københavnske borgere opfattes som vigtigt ser men tydeligt i Københavns Kommunes kommunikationspolitik hvor vigtigheden af forholdet til brugerne bliver understreget.

* 1. FOA

FOAs historie stækker sig helt tilbage til 1899 med grundlæggelsen af Københavns Kommunale Arbejderforbund (KKA). Siden da er organisation vokset betydeligt og har gennemgået flere sammenlægninger med andre fagforbund. Den seneste var i 2005, hvor Forbundet af Offentlige Ansatte (FOA) gik sammen med Pædagogisk Medhjælper Forbund (PMF) for at blive Fag og Arbejde (FOA).

FOA er i dag Danmarks tredjestørste fagforbund med omkring 200.000 medlemmer fordelt på 43 afdelinger over hele Danmark. Størstedelen af disse er kommunalt eller regionalt ansatte og en mindre del er privat ansatte. Fælles for dem alle er at de er involveret i at leverer offentligt service. Dette inkluderer bl.a.

* Børnepasning
* Pleje på hospitaler og plejehjem
* Service til ældre og personer med handicap

FOA er tilknyttet LO og varetager lønmodtagernes/medlemmernes interesser på arbejdsmarkedet. FOA forhandler overenskomster, føre faglige sager og yder råd og vejledning til sine medlemmer. Desuden er FOA høringsberettiget når det gælder lovgivning om løn- og arbejdsvilkår.[[64]](#footnote-65)

FOAs øverste myndighed er kongressen som bliver indkaldt hver tredje år. Mellem kongresserne er det FOAs hovedbestyrelse som er organisationens øverste myndighed. Denne mødes en gang om måneden med undtagelse af juli. Den daglige politiske ledelse bliver valgt på kongressen og består af 12 medlemmer, heriblandt forbundsformanden og forbundsnæstformanden.

FOA har altså, ligesom Københavns Kommune, en politisk ledelse der bliver demokratisk valgt af organisationens tillidsfolk. I modsætning til Københavns Kommune er denne ledelse dog ikke så svingende, da de i betragtning af forbundets medlemsskare (offentlige ansatte) næppe ville vælge en minimalstats fortaler til formand. En anden forskel er at da organisationen er en privat fagforening, er der ikke samme krav om ekstern gennemsigtighed, men da ledelsen er demokratisk valgt er der karakteristika som ikke ville gå igen i private virksomheder såsom Mærsk eller B&O.

Der er altså nogle ligheder mellem en offentlig organisation og en privat interesseorganisation, hvis ledelse er valgt af medlemmerne. I modsætning til Københavns Kommunes forvaltning er FOA dog ikke bundet af konventioner om at være upolitik og derfor er de friere i deres strategivalg.

Organisatorisk vil en forsimplet grafisk fremstilling af FOA

Der er altså tre niveauer som man må tage med, når man ser på FOAs kommunikation under en krise. Tillidsmanden for den pågældende institution som er under angreb, den lokale FOA- formand og endelig forbundsformanden som alle er involveret i frameing af krisen.

FOAs eksistensberettigelse (legitimitet) afhænger af dens evne og vilje til at forsvare deres medlemmer interesser og rettigheder. Det kan være under forhandling af overenskomster på vegne af medlemmer, fører sager på medlemmers vegne (eksempelvis pga. uberettiget fyring) eller at fremme/forsvare anseelsen af deres medlemmers profession. Hvis den fejler i dette forsvinder incitamentet for at bidrage til organisationen (medlemsbidrag), og da organisationens fundament er dens medlemmer ville den miste sin eksistensberettigelse.

FOAs medlemmer må derfor siges at væres organisationens vigtigste primære stakeholdere. Medlemmerne er organisationens investorer samtidig med at de er dens kunder.

FOA har lige som Københavns Kommune formuleret en kommunikationspolitik/strategi. Denne har faktisk nogle ligheder med Københavns Kommune. Eksempelvis minder

*”..så derfor eksisterer der en ret og en pligt til at udtale sig om sine arbejdsområder i*

*medierne. Politiske udtagelser gives af de politisk valgte inden de enkelte sagsområder.”[[65]](#footnote-66)*

Lidt om

*”…medarbejdere i Københavns Kommune kan udtale sig til pressen om emner inden for eget*

*fagområde, når det handler om at videre give faktuelle oplysninger. Der er tale om en ret,*

*ikke en pligt. Til gengæld har man pligt til at henvise til en anden person, der vil og kan*

*udtale sig, hvis man ikke selv kan.”*

Kommunikationsstrategier specificer tre målgrupper for FOAs kommunikation

* Medlemmer
* Ansatte og valgte (intern)
* Presse og offentlighed

Formålet med FOAs kommunikation til medlemmerne er

* At oplyse om FOAs medlemsservice
* At bidrage til demokratiet i organisationen
* At oplyse om aktuelle sager og politiske udviklinger som har betydning for medlemmernes arbejde
* At støtte medlemmerne i at udvikle deres faglighed

*”Fra et bredere strategisk synspunkt er formålet med kommunikationen at fastholde*

*medlemmerne og i visse tilfælde at rekruttere nye medlemmer”[[66]](#footnote-67)*

Formålet med den interne kommunikation minder meget om Københavns Kommunes ”god intern kommunikation er en forudsætning for god ekstern kommunikation”, da det er det erklærede mål at sikre de ansatte og valgte har et højt informationsniveau, så de kan træffe kvalificerede beslutninger som stemmer overens med forbundets prioriteringer.[[67]](#footnote-68)

Den sidste målgruppe som FOA opstiller, er presse og offentligheden. Ligesom Københavns kommune er FOA kommet frem til at pressen har stor betydning for en organisations image.

*”Det betyder mere og mere for en organisation, hvordan den brandes i offentligheden. FOA*

*vil være kendt og anerkendt for sine værdier om medlemmet i centrum samt for faglighed og*

*tryghed. Derfor er ekstern kommunikation og pressearbejde særdeles afgørende for*

*forbundets muligheder for at yde indflydelse på samfundsudviklingen.”[[68]](#footnote-69)*

FOA har også en klar målsætning for arbejdet med pressen, hvilket er at blive opfattet som en naturlig kilde til information, når det gælder faglige spørgsmål om den offentlige sektor og velfærd. FOAs pressearbejde har også til hensigt at påvirke beslutningstagerne mest muligt, hvilket blandt andet gøres ved at der lægges vægt på opsøgende pressearbejde.

*”Forbundet anvender pressemeddelelser, skriver læserbreve, kronikker og debatindlæg, men*

*prioriterer opsøgende pressearbejde, som traditionelt giver det bedste resultat.” [[69]](#footnote-70)*

Samlet set anerkender både Københavns Kommune og FOA, at pressen spiller en væsentlig rolle i forhold til hvorledes omverden opfatter dem. FOA går et skridt videre i forholdet til pressen, da det også gælder om at være aktivt opsøgende, for at kunne være med til at sætte den politiske dagsorden.

Indholdet af FOAs kommunikationsstrategi er ikke overraskende. Vigtigheden af medlemmerne understreges (grundlaget for organisationens eksistens), samt vigtigheden af en god intern kommunikation og endelig pressens betydning for at kunne præge den politiske dagsorden på en måde der er til fordel for organisationen og dens medlemmer.

1. Kærbosagen 2000
	1. Præsentation

Kærbosagen tager sin begyndelse da Christian Albrecht Christensen (på daværende tidspunkt 25 år og studerende i offentlig økonomi og regulering ved Roskilde Universitets Center), sender sin eksamensopgave/bacheloropgave til Morgenavisen Jyllands-Posten. Christian Albrecht Christensen havde som led i sin bacheloropgave arbejdet som afløser Plejecenteret Kærbo. Gennem to måneder registrerede han systematisk hvad arbejdstiden endelig gik med, og hans undersøgelse konkluderede at plejepersonalet brugte en stor tid af arbejdstiden på kaffepauser, hvor de bekræftede hinanden i hvor rivende travlt de altid har.

*”Paradoksalt er det mit indtryk, at en del af de ansatte faktisk tror på al den snak om, hvor*

*travlt de har. Jeg husker en formiddag, da vi i en kaffepause sad og talte omsorg, og*

*personalet helt alvorligt sagde: Skal de gamle have mere omsorg på Kærbo, så må vi erkende*

*at der skal flere ressourcer til, for vi kan jo ikke engang nå at gå tur med dem. På det*

*tidspunkt havde kaffepausen varet mere end 50 minutter” [[70]](#footnote-71)*

Kernen i rapporten var dog ikke at hovedproblemet var et dovent plejepersonale, men derimod en fraværende ledelse som reelt set ikke havde nogen ide om, hvad deres ansatte fik dagen til at gå med.

Jyllands-Posten valgte at bringe eksamensopgaven som en forside historie. Kærbosagen opfyldte da mange af de journalistiske nyhedskriterier[[71]](#footnote-72)[[72]](#footnote-73) for den gode historie. For det første var sagens kerne – at de ældre på landets plejehjem ikke modtog den pleje som de havde krav på, fordi personalet drak kaffe på skatteborgernes regning - en væsentlig historie.

For det andet var det muligt at identificer sig med sagens parter. Både de forsømte ældre, den ”uskyldige” unge mand, de kolleger som var blevet ”forrådt” af deres unge kollega og lederen af plejehjemmet, hvis tillid var blevet misbrugt enten af den unge mand eller hendes eget plejepersonale.

For det tredje var sagen sensationelt, fordi misbruget – hvis anklagerne var korrekte – var betragteligt, både kvantitativt og kvalitativt. Hvis mere end halvdelen af plejepersonalets arbejdstid gik med kaffepauser, samtidig med at de selv samme mennesker klagede over travlhed rummer sagen en enorm uoverensstemmelse mellem den påståede virkelighed og den virkelighed som Albrecht Christensens undersøgelse blotlage.

Sagen var også aktuel, fordi historien omhandlede et område som Jyllands-Posten allerede havde bragt fokus på i december 1999 med artikler om svage ældres forhold i Danmark.

Endelig rummer Kærbosagen flere normbrud. For eksempel, at en ansat udspionerede sine kollegaer og offentligt anklagede sin chef for dårlig ledelse. Omvendt var det også et normbrud hvis de ansatte i plejesektoren klagede over arbejdspresset, og samtidig holdt pauser i mere end halvdelen af arbejdstiden – og i særdeleshed, hvis disse pauser resulterede i at de mennesker som var afhængig af deres pleje blev forsømt.

Baseret ud fra resultaterne fra søgningerne i Infomedia.dk holdt debatten om Kærbo sig i gang ca. to måneder hvorefter historien mistede momentum. Der kom ingen nye ”afsløringer” hvilket sandsynligvis også er en del af forklaringen på at den forsvandt fra relativt hurtigt fra æteren, mens debatten forsatte i de skrevne medier. (sidste TV- avis som omtalte Kærbo var allerede den 13., januar, blot tre dagen efter sagen tog sin begyndelse). Dette hænger sandsynligvis sammen med to faktorer. For det første at udsendelsernes sendeflade er begrænset og da Kæbosagen ikke kom med nye afsløringer mistede sagen snart sin nyhedsværdi i forhold til ”nyere” historier. Mediernes tidligere beskrevne rolle som gatekeeper spiller også ind, da de ligger meget fokus på henholdsvis Kærbos Forstander og Christian Albrecht Christensen, som henholdsvis anklagede og anklager.

* 1. FOAs reaktion

FOA reagerede gennem pressekontakt og gennem debatindlæg i de danske aviser fra Forbundsformanden og Lokalformanden. Med udtagelse af den lokale tillidsmand optræder FOA ikke i de TV udsendelser som omhandler Kærbo, hvilket dog kan skyldes at debatten hurtig kun foregår i de danske dagblade.

FOA reaktion til afsløringerne er hovedsagelige afvisende.

For det første beskrives Christian Albrecht Christiansen som ikke kvalificeret til at foretage en sådan undersøgelse. Det understreges at det drejer sig om en ufaglært afløser, som ikke besidder den nødvendige viden og erfaring til at forstå arbejdsgangen når man passer ældre.

*”'Pleje og omsorg er nu engang et meget slidsomt område, og jeg tvivler på, om den*

*studerende har forstået, at det også har noget med nærvær og samvær at gøre. Det er jo*

*mennesker og ikke dippedutter, det drejer sig om,”'*[[73]](#footnote-74)

*”Men vi mener ikke, at man kan måle omsorg og relationer mellem mennesker på samme*

*måde som effektiviteten i en produktionsvirksomhed.” [[74]](#footnote-75)*

For det andet understreger FOA at der forekommer mange arbejdsskader i plejesektoren, hvilket ikke stemmer overens med billedet i Christian Albrecht Christensens rapport[[75]](#footnote-76)

For det tredje angriber de etikken eller rettere sagt hvad de beskriver som manglen på denne i undersøgelsen. De ansatte havde haft en kollega som arbejdede under falske forudsætninger og spioneret sine kollegaer.

*”'Ledelsen og medarbejderne burde have været informeret om det. Hvis ikke de har været det,*

*er det noget griseri, at man på den måde hænger personalet ud,”* [[76]](#footnote-77)

*”De ansatte har blandt sig haft en kollega, som uden deres viden har undersøgt dem og deres*

*arbejdsindsats. Det er en helt uacceptabel metode, hvilket en lektor fra netop RUC også har*

*taget afstand fra”. [[77]](#footnote-78)*

*Det føles helt klart som at få en kniv i ryggen. Jeg kan ikke mene noget godt om en person,*

*som på den måde går bag om ryggen på andre”[[78]](#footnote-79)*

Personalet bliver altså fremstillet som ofrene i den pågældende situation. De er blevet svigtet af en kollega, som har rettet utroværdige (pga. manglende viden til at fortolke situationerne) beskyldninger mod dem.

Iagttages FOAs krisekommunikation, i relation til Benoits fem verbale forsvarsstrategier, er det tydeligt FOA især benytter to strategier. De reagerer med benægtelse, da de afviser at Christian Albrecht Christensens rapport skulle afspejle den virkelige dagligdag for plejerne på Kærbo. Reduktion af angrebets omfang ligger i forlængelse heraf, da de angriber anklageren. I dette tilfælde i form af Christian Albrecht Christensens og hans rapport. For det første bliver hans faglige kvalifikationer til at foretage en sådan undersøgelse betvivlet. For det andet bliver han fremstillet som værende illoyal overfor sine kollegaer.

Begge disse strategier placerer Coombs i samme boks under benægtelse i hans fremstilling af de gængse krisekommunikationsstrategier.

* 1. Københavns Kommunes reaktion

I Kærbosagen er det svært at spore en anerkendelse hos det upolitiske kommunale niveau, at situationen skulle være en krise. Dette kan dog være en følge af manglen på en sammenhængende kommunikationspolitik for kommunen. Kærbos forstander, Ylva Strømgren, er den eneste kommunale leder der optræder i den udløsende artikel. Hun har altså haft kendskab til rapporten og Jyllands-Postens interesse for denne, men dette er ikke blevet kommunikeret videre i systemet. Da sagen begynder at rulle den 10., januar har hverken den politiske ledelse eller forvaltningen haft mulighed for at forberede sig.

Den første reaktion fra Kærbos forstander i artiklen er afvisende, men man må også huske at hun er hæmmet af at det kun er uddrag af hendes udtalelser der kommer med.[[79]](#footnote-80)

*”Nu er der jo kun tale om en tilfældig student”*

*”Og jeg mener ikke at der er videnskabeligt bevis for hans påstande. Men vi er jo desværre*

*nødt til at tage dem alvorligt”*

Hun citeres også for at ville tage en diskussion op med Københavns Kommune, om der bør gennemføres yderlige tidsstudier på plejecentret. Det lader som ikke til at dette er kommet længere op i systemet, da sagen begynder at rulle.

Reaktionen hos den politiske ledelse, Sundheds- og Omsorgsborgmesteren, på artiklen i Jyllands-Posten er da også hovedsageligt overraskelse over undersøgelsen resultater.

*”Jeg har et helt andet billede af forholdene på vore plejehjem. Det er mit indtryk at de ansatte*

*har særdeles travlt, og at der er behov for mere tid til omsorg. Personligt kunne jeg godt*

*ønske mig højere normeringer”[[80]](#footnote-81)*

Desuden giver han udtryk for at undersøgelsen giver anledning til at se på problemstillingen, hvilket er grunden til at han har bedt sin forvaltning om en bred redegørelse.

Reaktionen er mere moderat hos sundhedsdirektøren for Københavns Kommune, Poul- Erik Daugaard Jensen

*”Vi vil tage kontakt til Kærbo. Først og fremmest vil vi selvfølgelig læse rapporten og se*

*hvordan den er bygget op. Hvad det er for nogen dokumentation som den studerende har og,*

*hvis ellers vi synes at her er der et solidt grundlag for at tage nogle spørgsmål op, så vil vi*

*gøre det”[[81]](#footnote-82)*

Administrativ reagerer kommunen med indkaldelse af et ekstra ordinært personalemøde på Kærbo som afholdes den 11., januar hvor Christian Albrecht Christiansen skulle forklare sin rapport for personalet, Kærbos ledelse og Lars Bo Bülow, kontorchef i Københavns sundhedsforvaltnings ældrefaglige kontor. Mødet bliver også mødt af stor interesse fra samtlige danske medier som hovedsagelig fremstiller at den studerende skal stå skoleret overfor sine kollegaer og ledelse.

Mødet resulterer i at Christian Albrecht Christensen forsætter den aftalte periode ud, men ikke i en generel enighed om hans rapport.

Lars Bo Bülow, udtalte til pressen efter personalemødet

*”Vi havde en fornuftig og åben snak om hans opgave. En snak, vi måske skulle ha' haft lidt*

*før. Og før det hele kom ud i pressen. Christian fastholder sin kritik, og på mødet kom det*

*frem, at der er mange flere virkeligheder. Men det er Christians oplevelser, og dem kan man*

*ikke tage fra ham. Uanset hvad, har de i dag givet hinanden håndslag på, at de vil bruge*

*rapporten konstruktivt,«”[[82]](#footnote-83)*

*. ”»Jeg synes, det er glædeligt, vi nu får en debat i gang på det her område. Det er bare trist,*

*der skal en provokation som denne til. Langt hen ad vejen er det min opfattelse, at tingene*

*fungerer godt nok på plejehjemmene. Og efter mødet i dag har jeg fået en bredere opfattelse*

*af virkeligheden på Kærbo . Der er forskellige virkeligheder, og det er ikke kun Christians*

*oplevelse af den, som er rigtig,«”[[83]](#footnote-84)*

Kontorchefen giver det indtryk at sagen opfattes som et internt anlæggende på Kærbo, og derfor noget som burde være håndteres intern i organisationen. Han accepterer at rapporten afspejler Christian Albrecht Christensens oplevelser på Kærbo, men han understreger også der er mange opfattelser af hverdagen på Kærbo, og det er ikke kun hans som er den rigtige.

Kærbos forstander, Ylva Strömgren, efter mødet

*»Vi bliver ikke enige med ham, men der er da sikkert ting i hans undersøgelse, som vi kan*

*lære noget af. Det vil vi drøfte på en reel og åben måde«,*

*»Der blev diskuteret en del, og vi er fortsat meget skuffede over, at han ikke fortalte os om sit*

*projekt, mens det stod på. Måske havde han også fået mere ud af det ved at snakke om det*

*undervejs«.[[84]](#footnote-85)*

Kærbos tillidsmand, Annie Frederiksen efter mødet

*”Han kan måske være med til at ændre vores syn på nogen ting som vi går og laver og som*

*han kan vise os kan gøres noget anderledes, helt klart”[[85]](#footnote-86)*

Fra forvaltningens synspunkt virker sagen afsluttet. De har fået renset luften på mødet og har skabt enighed på Kærbo, om at kikke nærmere på rapporten.

 På det politiske niveau ser sagen ud til at blive taget mere alvorligt.

*”Vi går i gang med at undersøge det her med det samme, og vi skal have en redegørelse*

*hurtigt. Og det skal vi, fordi vi ellers alle har en fornemmelse af, at personalet på*

*plejehjemmene har travlt. Så travlt at det kan knibe med at holde i hånd og i det hele taget*

*give den nære omsorg”[[86]](#footnote-87)*

*”Desuden har vi som eneste kommune en tilsynsordning, hvor stadslægen besøger hvert*

*eneste plejehjem mindst en gang om året. Og det gør han uanmeldt.” [[87]](#footnote-88)*

*”Jeg har tiltro til, at plejepersonalet i København går ind i der, fordi de har lyst til det. Og så*

*er de jo meningen at man på plejehjem skal tage folk med den lange udannelse på to år. Altså*

*social- og sundhedsassistenterne. Det, der er et problem, det er selve rekrutteringen. Fordi*

*der bliver færre og færre unge” [[88]](#footnote-89)*

*»Vi vil lave en kritisk gennemgang af rapporten og se, om der er tendenser i den, vi kan bruge*

*til noget. Måske kan det give os et fingerpeg om, hvordan vi bedst bruger arbejdskraften på*

*plejehjemmene. Vi vil se på de fysiske rammer, men også på holdningen til beboerne –*

*kvaliteten af plejen og omsorgen,«*

Københavns sundheds- og omsorgsborgmester ville derfor sætte en generel undersøgelse i gang, der med udgangspunkt i plejecentret Kærbo , skulle se på normeringen på de københavnske plejehjem.[[89]](#footnote-90)

Man lades tilbage med indtryk af at Københavns Kommune administrativt ikke opfatter sagen som en krise. Der er ikke den klare afstandstagen til rapporten, som FOA og ledelsen på Kærbo lægger for dagen. Der er på den anden side heller ikke nogen accept af kritikken i rapporten. I stedet virker kommunen mere interesseret i at ordne sagen internt gennem personalemødet på Kærbo og få et klarere billede af situationen. Iagttages Københavns Kommunens kommunikation i relation til Benoits fem verbale forsvarsstrategier er det ikke nemt at sætte deres kommunikation i en bestemt boks. Da kommunens reaktion er, at man først vil undersøge rapporten for at undersøge dens kvalitet er der jo i første omgang en afvisende holdning til, at der skulle være et problem. Desuden er en kontorchef for Kommunen ældrekontor til stede ved personalemødet hvor Christian Albrecht Christensen skulle forklare sin opgave for personale og ledelse. På sin vis virker det mere som, at kommunen ser rapporten som ikke at have afsløret kritisable forhold, men mere som et arbejdspapir, der kan bruges til at forbedre arbejdsprocessen. På sin vis kan man kalde deres position for korrigerende, hvilket dog kompliceres af, at det ikke lader til at de mener der eksisterer kritisable forhold på Kærbo.

På det politiske niveau er det nemmere at spore en fortolkning af sagen som en krise. Sundheds- og omsorgsborgmesteren bebuder en intern undersøgelse af de københavnske plejehjem og han understreger også at Københavns Kommune har en tilsynsordning, hvilket sikrer kvaliteten af plejen.

1. Fælledgården 2006
	1. Præsentation

Fælledgårdsagen startede den 21. Maj 2006 da DR- programmet Magasinet Søndag præsenterede skjulte optagelser af, hvad der angiveligt var opfattende omsorgssvigt på omsorgshjemmet Fælledgården. Her var det ikke tale en studerende der havde sent sin bacheloropgave til en avis, men derimod tale om en ”bevist muldvarp” i form af den journaliststuderende Marike Jensen. Dette skal forstås på den måde, at Christian Albrecht Christensen ikke arbejdede på Kærbo under falske forudsætninger, bevist med henblik på at afsløre uregelmæssigheder. Danmarks Radio havde, efter en henvendelse fra en pårørende om forholdene på omsorgshjemmet Fælledgården, valgt at sende en journalist undercover med skjult kamera.

Udsendelsen satte efterfølgende gang i en hektisk debat om ikke blot kvaliteten på de danske plejehjem, men også hvor etisk forsvarlig brugen af den skjulte kamera er. De politiske aktører var også hurtige til at træde ind på scenen.

*”- Hun har et overordnet ansvar for ældreområdet. Et af regeringens centrale løfter har jo netop været, at der skulle gøres op med de uværdige forhold på ældreområdet. Nu ser vi, at det tilsyneladende er blevet værre. Det var rystende at se den måde de ansatte talte til de ældre på,”[[90]](#footnote-91)*

*”- Jeg har aldrig set noget lignende. Det kan ikke passe, at der er nogen, som bydes sådanne forhold. Det er helt uacceptabelt, at man taler til de ældre i en så uanstændig tone. Jeg er så vred,”[[91]](#footnote-92)*

DRs udsendelse var på flere måder et mere alvorligt angreb end Jyllands-Postens artikel i 2000. For det første var udsendelsens dokumentation mere omfattende end blot en offentliggjort bacheloropgave. Dokumentationen bestod af primært to elementer. De skjulte optagelser som Marike Jensen havde optaget og en dagbog, eller log om man vil, hvor hver vagts oplevelser blev skrevet ned.

 For det andet var naturen af svigtet meget mere alvorlig end at personalet tog lange kaffepauser. De ældre blev nægtet hjælp til toiletbesøg når de bad om det, de ældre fik lov til at ligge med den samme ble i op til 14 timer og den dokumenteret omgangstone mellem plejepersonalet og de ældre var grov og nedladende. Desuden var udsendelsen grundigt opbygget så den ikke kun hvilede på de skjulte optagelser. DR-programmet Magasinet Søndag understregede tidligt i udsendelsen at sagen begyndte med en henvendelse fra en pårørende (Overlæge Britta Winter), hvis mor bor på Fælledgården. At den pårørende er overlæge og har kendskab til pleje bliver understreget. Programmet bragte også interviews med journalisten som foretog optagelserne, en tidligere beboer som også optrådte på nogle af optagelserne og pårørende. Efter at seerne var blevet præsenteret for et tyve minutters sammen klip af de to måneders skjult kamera sprang man til et interview med ældrechefen for Ældrekontor Østerbro, Dorte Svendsen Tune, som ikke på forhånd er orienteret om de skjulte optagelser. Ifølge DR har hun dog fået at vide, at der vil blive rejst en barsk kritik. Ældrechefen bliver stillet en række spørgsmål om forholdene på de københavnske plejehjem uden kendskab til optagelserne. Svarerne bliver derefter regelmæssig fulgt af kommentarer fra dagbogen og de skjulte optagelser. Et par eksempler herpå.

(Interviewer) Hvis du sådan skal prøve at sige overordnet er du så tilfreds med den måde som Fælledgården fungerer på?

(DST[[92]](#footnote-93)) Ja, det synes jeg da jeg er. Grundlæggende er jeg tilfreds med det på de vilkår de har. Det synes jeg.

*Skift til dagbogen: Utroligt så beskidt det er*

 (DST) Der må ikke være beskidt. Det skal være rent. Men selvfølgelig kan jeg ikke udelukke at der ind i mellem kan være lidt støv et eller andet sted eller at man har forsømt noget. Og så er der klart skal vi lytte til, hvis der er beboere eller pårørende der påpeger at der er nogle steder de ikke synes der er rent nok, så må vi gå ind i en dialog om det

(Interviewer) Men at det du siger det er at der skal være rent og pænt

(DST) Der skal være rent ja det skal der

(Interviewer) Sådan noget som støv og sådan noget under senge og madrester og sådan noget

(DST) Nej det skal der ikke være

*Skift til skjult kamera: virkeligheden ser tilsyneladen anderledes ud. Tørreprøver på tilfældige steder på forskellige afdelinger udføres af undercoverjournalisten.[[93]](#footnote-94)*

(Interviewer) Efter din mening, får de ældre så altid den fornødne hjælp der skal til, hvis en ældre eksempelvis skal gå på toilettet?

(DST) Ja det håber jeg da sandelig de gør. Og det har jeg da også en vis tillid til de gør. Det er da udgangspunktet. Selvfølgelig skal de da hjælpes, når de skal på toilettet. Det er jo noget meget fundamentalt. Det skal man jo vente på. Det skulle meget gerne være hjælpen være der, når man har behovet

*Skift til dagbog: Igen en beboer som ikke får hjælp til at gå på toilettet når vedkommende beder om det. Der gør over en halv time før beboeren får hjælp til at komme på toilettet.*

Dette mønster bliver gentaget flere gange gennem interviewet, hvorefter ældrechefen bliver konfronteret med de skjulte optagelser.

*”Jamen jeg synes ikke de er i orden. Men jeg synes at nu bliver jeg præsenteret for dem på sådan en måde der ikke er aftalt vil jeg sige. Jeg synes ikke de er i orden. Jeg ved ikke hvordan de er løsrevet fra en eller anden sammenhæng eller hvordan de er der. Men som jeg lige umiddelbart ser dem, så er det klart, så synes jeg da ikke at det er rart at se. Det er ikke i orden. Det vil vi selvfølgelig tage fat i”[[94]](#footnote-95)*

Programmet sidste del bliver brugt på en debat med Natasja Crone (vært), Mogens Lønborg (Københavns Sundheds- og omsorgsborgmester) og Bjarne Hastrup (direktør i ældresagen).

Bjarne Hastrups reaktion på optagelserne:

”*Jeg vil først sige at jeg er dybt rystet, og jeg har ikke set noget lignende meget længe. Og*

*derfor skal jeg jo lige først undertrykke min vrede. Det vil jeg godt sige med det samme. Jeg*

*mente ikke at man behandlede danskere på den måde. Uanset hvor i sundheds- eller*

*plejesektoren man var. Min reaktion lige nu er at det er en sådan miniudgave af gøgereden.*

*Og det hører overhovedet ikke nogen steder hjemme i det danske velfærdssamfund.”*

Mogens Lønborgs reaktion på optagelserne

*” Jeg er lige så rystet som Bjarne Hastrup. Sådan må københavnske borgere ganske enkelt*

*ikke blive behandlet. Det er uværdigt Det er ydmygende. Og vi skal også tænke på der er*

*nogle af de svageste medborgere vi overhovedet har. De er magtesløse. De er afmægtige. De*

*har om nogen brug for hjælp. Og så bliver de udsat for de her ting. Så jeg er meget rystet*

*over hvad jeg har set her.”*

Mogens Lønborgs svar til hvorfor plejerne opfører sig sådan på optagelserne.

”*Jamen det er jo meget svært at sige altså der er jo ingen tvivl om at der er nogle*

*medarbejdere, som ganske enkelt ikke har forstået hvad det vil sige at have med ældre*

*mennesker og gøre… Der er ingen undskyldning for de her ting vi lige har set.”*

*”Der er nok heller ikke nogen tvivl om, at når vi snakker årsager er det et eller andet sted, jeg*

*er meget enig med Bjarne Hastrup, det med kulturen og det er igen noget med ledelsen at*

*gøre. Jeg kan sige i det her tilfælde, da vi blev bekendt med det, i onsdag tror jeg det var, er*

*der siden sket det at den pågældende forstander er blevet fritaget for tjeneste indtil den her*

*undersøgelse er gennemført. Vi har i øvrigt så også gennemført et ekstraordinært tilsyn, for i*

*det mindste at få nogle yderlige informationer.”*

*”Jamen altså igen nu kan jeg ikke rigtig svare så meget på tiden før jeg tiltrådte. Jeg kan sige*

*at i den tid jeg har været borgmester har jeg fået en klage fra en pårørende. Og den klage har*

*vi besvaret, men det er klart at der ikke er kommet ret mange klager op i systemet fra*

*Fælledgården. Og det er nok problemet og der skal vi sætte ind, så vi sikrer at en forstander*

*helt automatisk, sådan som forskriften i øvrigt er indrettet, gir de klager videre for ellers kan*

*vi ikke holde tæt føling med det, men derudover vil jeg så sige. Vi bliver nødt til at revurdere*

*hvordan vi får vores informationer.*

Bjarne Hastrups svar til hvorfor plejerne opfører sig sådan på optagelserne.

*”Jeg synes det er en dårlig kultur. Jeg synes også det her understreger noget som i*

*virkeligheden er meget værre, for hele Danmark. Det understreger at det her er et område*

*med lav status. Der er stor personalerotation. Der er meget højt sygefravær. Jeg så nogle*

*statistikker fra København, ni procent sygefravær. Så jeg en sådan en statistik ville jeg gribe*

*ind øjeblikkeligt og overhovedet ikke lave nogle undersøgelser, bare gribe ind. Og så er der*

*dårlig økonomi og dårlig uddannelse. Jeg synes virkelig vi trænger til velfærdsreform på det*

*her område”*[[95]](#footnote-96)

Fælledgårdsagen indeholder mange af de samme elementer som Kærbosagen. Ligesom Kærbosagen var sagens kerne, at de ældre vanrøgtes - altså en væsentlig historie. Fælledgårdsagen rummer – i lighed med Kærbosagen – flere normbrud. For det første var der brugen af skjult kamera, som blev brugt til at spionere på både plejere og beboere gennem to måneder. For det andet var det meget alvorlig normbrud, at svage ældre blev vanrøgtet/svigtet af det selvsamme personale, hvis job var at passe på dem.

Vigtige datoer i forløbet

* 18. Maj 2006: København Kommune fritager lederen af Fælledgården for tjeneste (efter eget ønske) efter at DR har vist dem nogle af optagelserne
* 21. Maj 2006: Magasinet Søndag sender sin udsendelse af forholdene på Fælledgården. Medarbejderne på Fælledgården tilbydes psykologhjælp.
* 22. Maj 2006: Sundheds- og omsorgsborgmesteren besøger Fælledgården til samtaler med de ansatte på et ekstra ordinært personalemøde. Socialministeren beder Københavns Kommune om en redegørelse om sagen.
* 23. Maj 2006: Sundheds- og omsorgsborgmesteren lover en uvildig undersøgelse
* 30. Maj 2006: Sundheds- og omsorgsborgmesteren sender Socialministeren en redegørelse udfærdiget af kommunen.. Resultatet af redegørelsen er at det indskærpes at der skal være en ordentlig og anstændig kultur og omgangsform mellem brugere og plejepersonalet. Desuden skal en advokatundersøgelse (udført af Norrbom Vinding) vurdere om der er begået fejl på Fælledgården, som giver anledning til at placerer ansvar og eventuel til ansættelsesmæssige konsekvenser. Endelig skal der nedsættes et uafhængigt tilsyn og der skal fokuseres på ledelsesudvikling, reduktion af sygefravær og uddannelse af plejepersonale.
* 7. Juni 2006: FOA afholder møde med 550 tillidsrepræsentanter i Odense Congress Center
* 8. Juni 2006: Advokatundersøgelsen vurderer at der ikke er grundlag for at drage ansættelsesmæssige konsekvenser på Fælledgården. Undersøgelsen er dog først helt afsluttet den 22. Juni 2006.
* 19. Juni 2006: Københavns Kommune klager til Pressenævnet og DRs Direktion efter henvendelse fra en pårørende til en af de beboer der optrådte i DR- udsendelsen. I oktober får klager medhold da pressenævnet finder at ”*Der foreligger derfor i forhold til beboeren en tilsidesættelse af god presseskik” [[96]](#footnote-97)*
* 21. Juni 2006: FOA klager til DR over indslaget som ses som dårlig presseetik. For det første bliver ansatte hængt ud, uden mulighed for genmæle. For det andet var sløringen af de ansatte for dårlig, da de kunne genkendes på deres personlige ejendele, så som deres beklædning. Pressenævnet udtrykker også kritik af optagelserne da de kommer frem til en afgørelse i oktober. ”*Det enkelte menneske har krav på beskyttelse af sin personlige anseelse, jf. vejledende regler for god presseskik, punkt B.1. Det påhvilede derfor Danmarks Radio at sikre en effektiv sløring af de personer, der fremgår af udsendelsen. Nævnet finder, at dette ikke er sket i tilstrækkeligt omfang,”[[97]](#footnote-98)*
* 22. Juni 2006: Sundhedsudvalget stopper den igangværende advokatundersøgelse. I stedet skal der foretages en undersøgelse af de organisatoriske og faglige forhold på Fælledgården. Standsningen af den uvildige advokatundersøgelse medfører efterfølgende meget debat mellem de politiske aktører.
* 11., Juli 2006: Fem af de plejere der optrådte i udsendelsen, som også var dem som klagen til pressenævnet omhandlede, indgiver en politianmeldelse mod Marike Jensen og Miki Mistrati, Bastard Film, og DRs generaldirektør Kenneth Plummer. Anklagemyndigheden rejser dog kun sager mod de to første. Først i juni 2010 falder dommen i byretten. Begge bliver idømt tyve dages betinget fængsel og idømmes at betale erstatning på 50.000 kroner til den mest krænket beboer og erstatninger til hver af de fem ansatte fra 5.000 til 15.000 kroner. Desuden skal de betale sagens omkostninger.[[98]](#footnote-99) De dømte anker sagen til landsretten som frifinder dem for 2 af 3 anklagepunkter pga. forældelse og for det sidste anklagepunkt bliver de idømt 10 dagbøder a 500 kroner.
* 10. August 2006: Sundheds- og omsorgsudvalget beslutter at igangsætte en undersøgelse på Fælledgården som skulle være fremadrettet og udviklingsorienteret (læring). Undersøgelsen foretages af et konsulentfirma.
* Januar 2007: Undersøgelsen afsluttes
* 19. Marts 2007: På baggrund af konsulentrapporten er der udarbejdet en handlingsplan for den videre udvikling af Fælledgården og plejehjemsområdet i Københavns Kommune
	1. FOAs reaktion

*”- Der skal ikke bortforklares, men vi må bag om, hvordan sådan noget kan ske. Det her er et eksempel på, hvad der gennemsyrer ældreforsorgen i Københavns Kommune, ”* [[99]](#footnote-100)

FOA reagerer igen igennem pressekontakt og kronikker i de landsdækkende aviser.

FOAs kommunikative håndtering af sagen består hovedsagelig af to argumenter. For det første er afsløringerne ikke overraskende, da omsorgsområdet er blevet skåret ind til benet. Der er for få plejere i forhold til antallet der skal plejes, og i bestræbelserne på at spare penge bruger de københavnske plejehjem ufaglærte afløsere. For det andet havde FOA allerede gjort Københavns Kommune opmærksom på, at smertegrænsen var nået på Fælledgården allerede for et halvt år siden.

I stedet for at nedtone afsløringerne, for eksempel ved at sige at der er tale om enkelt tilfælde, puster FOA dem tværtimod op.

*”Det skræmmende ved DRs Søndagsmagasinets afdækning af forholdene på plejehjemmet*

*Fælledgården i København er ikke de nedværdigende forhold i sig selv. Nej, det rystende er*

*den fornemmelse, man sidder tilbage med - nemlig at DR-journalisten kunne have valgt at*

*lade sig ansætte med skjult kamera et hvilket som helst andet sted i den offentlige*

*servicesektor - med samme resultat.” [[100]](#footnote-101)*

*Vi får mange beretninger om, hvordan de ansatte bliver presset til at levere mere og mere –*

*og hvad det betyder for plejen. Men det dukker ikke op i tilsynsrapporterne,«*.”[[101]](#footnote-102)

FOA påpeger i deres argumentation, at deres medlemmer faktisk allerede for et halvt år siden havde gjort Københavns Kommune opmærksom på, at den var helt galt på plejehjemmet Fælledgården. Helt tilbage i november 2005 modtog FOA et nødråb fra de ansatte på Fælledgården, om at hvis forholdene ikke blev bedre, så kunne de ikke svare for konsekvenserne. Ifølge Palle Nielsen, formand for FOA Social- og Sundhedsafdelingen i Storkøbenhavn, gav han den oplysning videre til Københavns Kommune på et møde hvor ledelsen af plejehjemmet, forvaltningen og ikke mindst Københavns ældrechef, Dorthe Svendsen Tune deltog.

*”- Medarbejderne beskrev konsekvenserne, hvis deres arbejdsvilkår fortsatte på den måde.*

*Det var dårligere service, dårligere rengøring og manglende omsorg,”*

*”- Vi havde forventet at der blev taget en lang række initiativer, men det her har vi været vant*

*til gennem flere år i Københavns Kommune,* ” [[102]](#footnote-103)

FOA gør også meget ud af at kvaliteten på de københavnske plejehjem lider under at der er alt for få faglærte og for mange ufaglærte blandt personalet i ældreplejen. Ifølge FOA er en væsentlig forklaring på problemerne at 40 procent af den samlede arbejdskraft på årsbasis er afløsere eller vikarer. Grunden til den store vægt af ufaglærte ses som resultat af den økonomiske spændetrøje som kommunen/politikerne påtvinger plejehjemmene.

*”- Lønbudgetterne på plejehjemmene dækker ikke de reelle lønudgifter. Det betyder, at mange*

*plejehjem allerede er i budgetunderskud, når budgetåret starter, selvom der allerede er ansat*

*mange ufaglærte i faste stillinger. Når problemet er blevet bemærket over for forvaltningen,*

*så har svaret været: Så må I ansætte ufaglærte, de er billigere”,* *[[103]](#footnote-104)*

*”- I København er der ikke overensstemmelse mellem det serviceniveau, politikerne i*

*Borgerrepræsentationen har besluttet, at de vil have, og de ressourcer plejehjemmene har til*

*rådighed.”[[104]](#footnote-105)*

Hvis kvaliteten på plejehjemmene skal forbedres kræver det derfor, at området tilføjes flere ressourcer i form af penge, uddannelse og flere fastansatte. Ifølge FOA er 14.000, ud af det ca. 84.000 personer store social- og sundhedspersonale, der er ansat i ældreplejen landet over, ikke uddannet.

*”»Det er et større problem end selve uddannelsen, som vi hele tiden udbygger. Man burde*

*ikke kunne få et arbejde på et plejehjem, hvis man ikke har de faglige og menneskelige*

*kompetencer,«”[[105]](#footnote-106)*

*”»Der er mange afløsere og mange fra vikarbureauer. De kender ikke beboerne og den*

*daglige gøren og laden. Alle er vel enige om, at vikarer kun bruges i nødstilfælde, men så har*

*vi altså nødsituationer hver dag. De fastansatte føler sig utilstrækkelige, for de skal håndtere*

*de mange sygemeldinger og ufaglærte afløsere, samtidig med kravene fra politikerne. Så*

*forsvinder de gamle medarbejdere, for de orker ikke mere,«” [[106]](#footnote-107)*

Iagttages FOAs krisekommunikation, i relation til Benoits fem verbale forsvarsstrategier, er FOAs strategi hovedsagelig benægtelse, idet den flytter skylden over på Københavns Kommune og politikerne. Det er en strategi som bliver støttet af flere andre aktørers kommunikation under krisen. Disse aktører er blandt andet Ældresagen, som forlanger flere ressourcer til ældreområdet, og bestyrelsesformanden på Fælledgården, Esben Lunde.

*”Det gør det slet ikke bedre men vores situation er altså at vi allerede for tre år siden gjorde*

*opmærksom på at det stod meget alvorlig til med ressourcerne og det var svært at klare*

*tingene på en forsvarlig måde. Og ikke desto mindre så er vores personaleressourcer blevet*

*skåret med cirka 15 procent siden da. Så det kan jo ikke være nyt for politikerne at vi har*

*problemer. Og der er kun en vej frem og det er øget ressourcer”* [[107]](#footnote-108)

 FOA er altså i den fordelagtige situation, at der er flere andre centrale aktører, hvis fortolkning af krisen i vid udstrækning er i overensstemmelse med deres egne.

FOA træder også i karakter, da den efterfølgende klager til pressenævnet på vegne af deres medlemmer, som ufrivilligt optrådte i udsendelsen. Det kan ikke kaldes for angreb på anklager, da grunden til klagen er at de ikke er tilstrækkelig sløret og derfor let kan genkendes på stemmer, tøj og personlige ejendele. Det bør også noteres, at klagen kommer efter advokatundersøgelsen var kommet frem til, at der ikke var grundlag for at drage ansættelsesmæssige konsekvenser, hvilket FOA fortolker som en frifindelse af deres medlemmer.

*”- Det er naturligvis glædeligt, at medarbejderne nu får den cadeau, efter at de nærmest har*

*stået som anklaget i offentligheden. Men advokaternes konklusion overrasker os ikke. Vi*

*mener, at forklaringen er det pressede arbejdsmiljø,”* [[108]](#footnote-109)

* 1. Københavns Kommunes reaktion

I forbindelse med programmet havde DR kontaktet Københavns Kommunes ældrechef for Østerbro, og vist hende optagelserne. Umiddelbart herefter tog hun kontakt til Fælledgårdens ledelse. Torsdag den 18. Maj 2006 blev der afholdt stormøde på Fælledgården, hvorunder ældrechefen orienterede medarbejderne om det forventede indhold af tv-udsendelsen ”DR Magasinet Søndag” den 21. Maj 2006. Efter mødet blev beboerne orienteret skriftligt om udsendelsen.[[109]](#footnote-110) Ligeledes den 18. Maj 2006 bad Fælledgårdens forstander, Lasse Bo Nielsen, om at blive fritaget for tjeneste. Det var også på torsdagens udvalgsmøde, at sundheds- og omsorgsudvalget blev orienteret om den forestående sag. Overborgmesteren var orienteret før udvalgsmødet, mens resten af borgerrepræsentation blev orienteret gennem mail. Med kendskab til den kommende udsendelse i Magasinet Søndag iværksatte sundheds- og omsorgsforvaltningen et uanmeldt besøg på Fælledgården. Desuden gennemførte embedslægen, på baggrund af sagen, et ekstraordinært tilsyn på Fælledgården[[110]](#footnote-111)

Da sagen begyndte at kører efter udsendelsen den 21. maj har Københavns Kommune altså allerede taget flere foranstaltninger. Den har kontaktet medarbejderne på Fælledgården, dennes ledelse og beboerne på institutionen. Ligeledes er det politiske niveau blevet orienteret om den kommende udsendelse hvori sundheds- og omsorgsborgmesteren er inviteret til debat sammen med Bjarne Hastrup. Udover det rent informative iværksætter kommunen en undersøgelse af Fælledgården, hvilket i første omgang består af uanmeldt besøg og embedslægen.

Den første reaktion på optagelserne kommer naturligvis fra Københavns Kommunes ældrechef for Ældrekontor Østerbro, da hun er den første der bliver konfronteret med optagelserne.

*”Jamen jeg synes ikke de er i orden. Men jeg synes at nu bliver jeg præsenteret for dem på*

*sådan en måde der ikke er aftalt vil jeg sige. Jeg synes ikke de er i orden. Jeg ved ikke*

*hvordan de er løsrevet fra en eller anden sammenhæng eller hvordan de er der. Men som jeg*

*lige umiddelbart ser dem så er det klart så synes jeg da ikke at det er rart at se. Det er ikke i*

*orden. Det vil vi selvfølgelig tage fat i”[[111]](#footnote-112)*

Ældrechefen mener altså ikke at hun automatisk kan fordømme de viste klip, da hun ikke ved om de er løsrevet fra en bestemt kontekst, men hun anerkender dog at det er vigtigt at undersøge sagen nærmere. At Københavns Kommune tager sagen alvorlig har den allerede bevist gennem de allerede nævnte handlinger, som foretages imellem tidsrummet hvor kommunen blev klar over sagen til udsendelsen blev sendt.

På det politiske ledelses niveau er der ikke samme forbehold over for optagelserne. Da sundheds- og omsorgsborgmesteren deltager i debatten i Magasinet Søndag accepterer han optagelserne ubetinget.

*”Jamen det er jo meget svært at sige altså der er jo ingen tvivl om at der er nogle*

*medarbejdere, som ganske enkelt ikke har forstået hvad det vil sige at have med ældre*

*mennesker og gøre. Og yde omsorg. Om det så er fordi de ikke har fået den tilstrækkelige*

*oplæring eller hvad det er. Eller de har været stresset. Jeg er sådan set ligeglad. Der er ingen*

*undskyldning for de her ting vi lige har set.”[[112]](#footnote-113)*

 Udover at sundheds- og omsorgsborgmesteren peger på problemet er kvaliteten af personalet, giver han også udtryk for at ledelsen på Fælledgården har svigtet.

*” Jamen altså igen nu kan jeg ikke rigtig svare så meget på tiden før jeg tiltrådte. Jeg kan*

*sige at i den tid jeg har været borgmester har jeg fået en klage fra en pårørende. Og den*

*klage har vi besvaret men det er klart at der ikke er kommet ret mange klager op i systemet*

*fra Fælledgården. Og det er nok problemet og der skal vi sætte ind så vi sikrer at en*

*forstander helt automatisk, sådan som forskriften i øvrigt er indrettet, gir de klager videre for*

*ellers kan vi ikke holde tæt føling med det men derudover vil jeg så sige..”[[113]](#footnote-114)*

Sundheds- og omsorgsborgmesteren marker dog at forholdene på Fælledgården i hans optik er en anomali, som ikke forekommer på langt hovedparten af de københavnske plejehjem.

*”… vi skal også huske på at vi har trods alt rigtige mange medarbejdere som går på arbejde*

*hver eneste dag som leverer et godt stykke arbejde.”[[114]](#footnote-115)*

I første omgang lover sundheds- og omsorgsborgmesteren at forholdene i den københavnske ældrepleje vil blive kulegravet.

*”I de kommende dage arbejder vi på at få igangsat en undersøgelse af de mere*

*ansvarsmæssige forhold på Fælledgården . Hertil kommer en mere bred, organisatorisk*

*undersøgelse af forholdene”* [[115]](#footnote-116)

Det understreges desuden at undersøgelsen skal foretages af eksterne firmaer.

Sundheds- og omsorgsborgmesteren godtager altså DRs udlægning af forløbet, dvs. at de ældre er blevet udsat for vanrøgt, og den efterfølgende annoncerede advokatundersøgelse, (22. maj 2006), har da også til hensigt at undersøge de ansvarsmæssige indhold i sagen jf. dens formulering.

 *”At undersøge forholdene på Fælledgården på baggrund af TV-udsendelsen ”DR*

*Magasinet Søndag” fra 21. maj 2006 og vurdere, om der er begået fejl, der giver anledning*

*til ansvarsplacering, herunder om der er grundlag for at drage ansættelsesretlige*

*konsekvenser.”[[116]](#footnote-117)*

Der er altså ikke tale om, at Københavns Kommune først skal undersøge om der er foregået noget uacceptabel på Fælledgården. I stedet for skal det undersøges hvem der er ansvarlig.

På det politiske niveau er holdningen at årsagen til svigtet skal findes på Fælledgården. Fejlen på Københavns Kommunes vegne er at tilsynet ikke har opfanget vanrøgten af de ældre på egen hånd. Dette er en holdning der allerede bliver præsenteret af borgmesteren i Magasinet søndag.

*(Natasja Crone) hvordan kan det være nødvendigt bruge radikale metoder som skjult kamera for at dokumentere de her ting*

*(Mogens Lønborg) Det burde det ikke og derfor bliver jo nødt til nu og kikke hele vejen igennem. Hvordan kan vi sikre os at vi kan få de her ting op til overfladen.[[117]](#footnote-118)*

På det administrative niveau har Sundheds- og Omsorgsforvaltningen foranstaltet rådgivning og psykologhjælp til ledelse og personalet på Fælledgården. Som reaktion på afsløringerne afholdte Sundheds- og Omsorgsforvaltning den 22. maj møder med ældrecheferne for de københavnske lokalområder og med forstanderne for de københavnske plejehjem. På disse møder blev behovet for en anstændig kultur og omgangsform imellem personale og borgere understreget. På møderne blev det derudover drøftet, hvilke fremtidige initiativer der ville forhindre en gentagelse af forholdene på Fælledgården.[[118]](#footnote-119)

Hvis man iagttager Københavns Kommunes kommunikation under Fælledgårdsagen er det tydeligt, at der er forskel på det politiske niveau og det administrative niveau.

På det politiske niveau var man villig til at fremkomme med ideer, til hvorfor problemerne er opstået. I dette tilfælde pegede sundheds- og omsorgsborgmesteren i første omgang på personalet og ledelsen på Fælledgården som forklaringsfaktorer.

På det administrative niveau var det hovedsagelig holdningen at sagen skulle undersøges, så man kunne fastslå sagens fakta. Dette blev dog besværliggjort af to faktorer. For det første at pressen gerne vil have her og nu svar og ikke føler sig tilfreds med svaret ”det må vi først undersøge”.

*(Journalist) Men hvordan kan du undgå at vide, hvad der foregår? Du har selv siddet til møde adskillige gange med pårørende og Ældrerådet?*

*(Ældrechef) Nu må vi jo undersøge nærmere, hvad der er sket.*

*- (Journalist) Så du vil ikke sige, at du har svigtet?*

*- (Ældrechef) Som sagt, så skal vi undersøge nærmere, hvad der er sket, siger Dorthe Svendsen-Tune[[119]](#footnote-120).*

For det andet at flere spørgsmål omhandler de politisk vedtaget økonomiske rammer som administrationen håndhæver som af flere aktører bliver fremhævet som forklaringsfaktor for forholdene på Fælledgården. På den ene side er det et simpelt spørgsmål om hvilke regler der gælder, men på den anden side ser journalisten ikke altid en distinktion imellem administrationen og politiske løfter i deres spørgsmål.

*(Journalist)I 2004 klagede Fælledgårdens tillidsrepræsentant til Folketinget over forholdene. Der stod bl.a., at også den daværende sundheds- og omsorgsborgmester var enig i, at det var et problem, at en tredjedel af beboerne var demente, men at ressourcerne ikke fulgte med. Fik Fælledgården øgede ressourcer?*

*(Ældrechef)»Det er bestyrelsesformanden for Fælledgården , der er en selvejende institution, der bør gøre rede. Men jeg kan sige, at plejehjemmet Fælledgården er blevet tilpasset den budgetmodel, vi har for vores plejehjem.*

*(Journalist)Men den besparelse står jo i skærende kontrast til løftet om flere ressourcer i 2004?* [[120]](#footnote-121)

Hvis man skal iagttage Københavns Kommunes krisekommunikation i relation Benoits og Coombs forsvarsstrategier, er det nødvendigt at lave en opdeling mellem det politiske og administrative niveau.

På det politiske niveau benytter sundheds- og omsorgsborgmesteren flere strategier. For det første ved at flytte skylden over på ledelsen på Fælledhaven, som hovedansvarlig for forholdene (Benoit, benægtelse - flyt skylden). For det andet ved at påpege at Fælledgården ikke er synonym med kvaliteten af ældreplejen i Københavns Kommune hvis ansatte for langt hovedparten er samvittighedsfulde mennesker, som gør et godt stykke arbejde (Benoit, reduktion af angrebets omfang, afstivning). Endelig vil man gennemføre flere tiltag der skal forhindre en gentagelse (Korrigering).

På det administrative niveau er det gennemgående tema at sagen skal undersøges, for derefter at tage de nødvendige forholdsregler. Flere spørgsmål bliver dog, i overensstemmelse med kommunikationspolitikken, henvist til administrationens politiske ledelse.

*(Journalist) Fungerer tilsynene på de københavnske plejehjem?*

*(Ældrechef) Det er borgmesteren, der udtaler sig om tilsynene. Det er ikke mig, der skal vurdere, om tilsynene fungerer.* [[121]](#footnote-122)

På det administrative niveau benyttes der hovedsagelig hvad Benoit kalder en korrigeringsstrategi. Københavns Kommune klager dog til pressenævnet pga. de skjulte optagelser på Fælledgården. Dette kan dog ikke ses som et forsøg på at angribe anklageren, da det sker efter anmodning af en pårørende som fandt optagelserne krænkende, da det var let at identificer beboerne og disse ikke havde givet tilladelse til at medvirke i optagelserne.

Den tidligere omtalte advokatundersøgelse kom med sine midlertidige resultater i juni 2006, hvorefter sundheds- og omsorgsborgmesteren og sundheds- og omsorgsudvalget vælger at stoppe undersøgelsen. Mogens Lønborg begrundelse for dette var.

*(Mogens Lønborg) Der er ikke kommet noget som helst nyt frem på mødet, og jeg har bestemt ikke vildledt nogen. Jeg er glad for, at vi ikke fortsætter undersøgelsen, fordi jeg på et møde med advokaterne fik mundtligt besked om, at der end ikke kunne komme en påtale af nogen medarbejder på Fælledgården på tale*

*(Journalist) Hvorfor stoppes undersøgelsen, netop som ledere og forvaltning skulle interviewes?*

*(Mogens Lønborg) Når der ikke var noget, som kunne føre til påtale af medarbejdere, så kunne der næppe findes skærpende omstændigheder ved at gå videre med ledere*[[122]](#footnote-123)

Det bør dog nævnes at undersøgelsen dokumenterer, at det var en udbredt opfattelse på Fælledgården (både hos ledelse og medarbejdere), at Ældrekontor Østerbro havde pålagt lederne på Fælledgården mange nye administrative opgaver. Dette havde efter medarbejdernes opfattelse gjort, at ledelsens administrative arbejdsbyrde var vokset, og gjort dem mindre synlige i den daglige omgang med beboerne.[[123]](#footnote-124) Desuden dokumenter advokatundersøgelsen, at Fælledgården igennem de sidste 3 år havde oplevet en kraftig reduktion af personalet (fra 243 til 213), for at leve op til de økonomiske rammer som var opstillet af kommunen.[[124]](#footnote-125) De midlertidige resultater af advokatundersøgelsen lader altså til at støtte FOAs udlægning, at forholdene på Fælledgården er resultatet af økonomiske besparelser. Især advokatfirmaets vurdering.

*”at der ved en juridisk bedømmelse af, i hvilket omfang den udviste adfærd er ansvarspådragende og bør fører til ansættelsesretlige konsekvenser for den enkelte, vil skulle inddrages en overordnet bedømmelse af de vilkår og ressourcer, hvorunder og hvormed arbejdet udføres”[[125]](#footnote-126)*

Kunne godt give det indtryk at sundheds- og omsorgsborgmesteren ikke ønskede en undersøgelse som også inkluderede de økonomiske rammer. Uanset grunden blev advokatundersøgelsen standset, efter den havde afleveret sin statusrapport.

Den afbrudte undersøgelse blev i stedet erstattet af en undersøgelse, som ikke skulle foretage en placering af ansvar/skyld, men i stedet være en del af en udviklingsproces. Den nye undersøgelse bliver den første eksterne undersøgelse af sagen og foretages af konsulentfirmaet EKL CONSULT. Undersøgelsen resulterer i en række anbefalinger som Sundheds- og omsorgsudvalget tager stilling til den 19. marts 2007.

1. Håndværkerhaven 2010
	1. Præsentation

TV2 bringer den 4.juli 2010 i 19-nyhederne indslaget ”Afsløring”. Dette var det første af en række indslag, hvor TV2 brugte skjult kamera, til at dokumenterer fusk i den københavnske hjemmepleje. Det første indslag gjorde brug af en blanding af de skjulte optagelser, der skyggede hjemmehjælperne, og interviews med ældre, pårørende og kommunale ansvarlige. De skjulte optagelser var ledsaget af en speaker, som var nødvendigt for at sætte dem i en kontekst. Denne beskrivende speaker var meget udførlig som eksemplet viser.

*(Speeker) Hjemmehjælperen kommer her i sin grå bil fra hjemmeplejen. Han går ind til en ældre i denne opgang. Den ældre her skal have hjælp i 28 minutter og vi venter foran opgangen. Allerede efter ni minutter kommer hjemmehjælperen ud igen. Han har overstået 28 minutters hjemmehjælp på ni minutter. Ved den næste ældre er mønsteret det samme. Her skal hjemmehjælperen hjælpe den ældre i 27 minutter, men igen er han ude efter ni minutter. Ved turens næste stop holder vi klar ved døren. Her går hjemmehjælperen ind. Han skal hjælpe den ældre her på adressen med spisning, struktur i dagligdagen, et toiletbesøg og med at komme rundt i lejligheden. Det skal i alt vare 36 minutter. Vi venter uden for. Der går præcis fire minutter og 47 sekunder, så er hjemmehjælperen ude igen. Ved besøgende bruger hjemmehjælperen meget mindre tid end han skal. Hos Katrine Kristensen skulle han være i 28 minutter men han er ude igen efter fire minutter.[[126]](#footnote-127)*

Der bliver også vist interviews med Vivian Buse som er chef for hjemmeplejen på Bispebjerg og Nørrebro. I lighed med Fælledgårdsagens Dorthe Svendsen Tune var hun ikke på forhånd orienteret om de skjulte optagelser. Hendes reaktion på optagelserne-

*Det er jo helt uantageligt. Helt, helt uantageligt. Jeg er rystet. Det må jeg sige. Man kan sige det viser mig her der ikke er noget i det her som på nogen måde kan accepteres. Jeg synes det er et groft tillidsbrud[[127]](#footnote-128)*

Lederen Håndværkerhavens Hjemmepleje, Ane-Marie Jensen, blev derefter kaldt ind og konfronteret med optagelserne. Hendes reaktion var ligeledes overraskelse og forargelse.

*Jamen jeg er simpelthen dybt, dybt rystet. Altså det er så grundlæggende et svigt af tillid så jeg aldrig nogensinde har oplevet noget lignende. Det må jeg sige.[[128]](#footnote-129)*

Efter indslaget med de kommunale ansvarlige bragte man et interview med Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Nina Thomsen. Hendes reaktion var vrede og skuffelse men hun fremhævede, at det allerede var besluttet at nedlægge enheden fra den 1. september 2010 da kommunen var klar *over at ledelsen ikke magtede opgaven.*

*”…så er jeg så vred. Jeg er skuffet over man misbruger tilliden på den måde.”*

*”Vi har ikke haft kendskab til de ting der er blevet afsløret. Det er rigtigt men vi har haft kendskab til at man ikke magtede ledelsesopgaven. Derfor er det blevet besluttet at nedlægge enheden. Og at ansættelsen af pågældende leder ophører”[[129]](#footnote-130)*

Den 5. juli 2010 bragte TV2 i 19nyhederne endnu et indslag under overskriften ”Svindel sættes i system”. Denne gang var de skjulte optagelser taget af en medarbejder på Håndværkerhaven, som fungerede som muldvarp for TV2. De skjulte optagelser var foretaget inde på Håndværkerhaven, i modsætning til det første indslag, hvor man fulgte hjemmehjælperne rundt på deres rute. Optagelserne blev brugt til at dokumentere hvorledes hjemmehjælperne tastede tider ind på deres PDAere.[[130]](#footnote-131) Igen er forståelsen meget afhængig af speakeren.

*(Speaker)Ifølge planen skal vores muldvarp følges med manden her ud til en række ældre som har ret til hjælp af to hjemmehjælpere. Men det vil den anden ansatte ikke. Han har nemlig andre planer for arbejdsdagen.*

*(Plejer)Jeg kommer ikke til frokost. Jeg er ude at spise ved nogle kammerater. Jeg kommer først sent om aften*

*(Speeker) For at kunne besøge sine venner i arbejdstiden er det vigtigt for den ansatte at sørge for at det på papiret ser ud til at de to hjemmehjælpere har overholdt deres arbejdstid[[131]](#footnote-132)*

Igen deltager Københavns sundheds- og omsorgsborgmester. Hun orienterer om at nedlæggelsen af enheden er en realitet at politianmeldelse af de hjemmehjælpere er en mulighed.

*(Nina Thomsen) Altså, sådan som jeg ser jeres indslag, så er det jo systematisk svindel. Det må man sig. Systematisk svindel, med hvor lang tid man har været hos de ældre. Og det er ikke i orden. Og det er også derfor, at vi nu vil give sagen videre til Københavns politik med henblik på om de vil rejse tiltale mod de her mennesker.[[132]](#footnote-133)*

Den 6.juli 2010 bringer TV2 i 19nyhederne indslaget ”Hjemmeplejeskandale breder sig”. Kernen i dette indslag er at TV2 også har skygget hjemmehjælpere fra en anden hjemmehjælpsenhed som skulle tage sig af handicappede og psykiske syge. Forbundsformanden for FOA, Dennis Kristensen, deltager i indslaget.

*Det må jeg sige. Min fantasi er altså ikke beskidt nok. Den burde så også kunne rumme, at i kan finde flere eksempler på det, og det gør det her til en endnu større sag. Det gør også at man må kikke på, om den københavnske hjemmepleje ikke bør kigges lidt nærmere efter i sømmene. [[133]](#footnote-134)*

Vigtige datoer i forløbet

* Juni 2010: TV 2 overvåger med skjult kamera aftenvagten gennem to uger.
* Juni 2010: Hjemmeplejelederen og kommunen indgår aftale om hjemmeplejelederens fratrædelse pr. 30. juni.
* 1. Juli 2010: TV 2 konfronterer Vivian Buse og Ane-Marie Jensen med afsløringer af snyd og svigt.
* Herefter kaldes ni ansatte til samtale og bliver hjemsendt.
* 4. Juli 2010: TV 2 sender første del af deres optagelserne under overskriften ”Hjemmehjælpere snyder de ældre.
* 5. Juli 2010: Københavns Kommune fratager Haandværkerforeningen aftenhjemmeplejen. Dette skulle ellers først være sket 1. sept. Samme dag afslører TV 2 systematiseret snyd med tidsregistreringen på pda'erne - de håndholdte computere, som de bruger til at registrere deres arbejdstid. To plejere meldes til politiet for bedrageri.
* 6. Juli 2010: Aftenplejens 25 hjemmehjælpere kaldes til samtale om afsløringer af systematisk snyd. TV2 sender endnu et indslag som skal dokumenterer at problemerne ikke er isoleret til Håndværkerhavnen
* 8. Juli 2010: Bestyrelsen for Haandværkerforeningens Plejehjem erkender i en redegørelse til kommunen at have haft en kritisabel og mangelfuld ledelse. Den sidste del af hjemmeplejen lukkes øjeblikkeligt og teamlederen, der hidtil har været hjemsendt, er afskediget.
* 28. Juli 2010: FOA klager på vegne af fire medlemmer til pressenævnet over TV2s brug af skjult kamera
* 30. Juli 2010: status på de personalemæssige konsekvenser: Tre opsigelser, en advarsel, to påtaler og tre omplaceringer. De tre opsigelser dækker over en teamleder, der er fritaget for tjeneste og opsagt, en medarbejder, der er blevet opsagt og en medarbejder, der har indgået en fratrædelsesaftale. Derudover har forvaltningen anmeldt forhold til politiet for at få en vurdering i forhold til straffelovens bedrageribestemmelser og dokumentfalsk.
* 30. August 2010: FOA afholder møde med 400 tillidsrepræsentanter. Resultatet bliver en vedtagelse af en kampagne ”Tag ansvar” som skal fremme etik og faglig blandt medlemmerne.[[134]](#footnote-135)
* 8. December 2010: Den eksterne undersøgelse offentliggøres. Resultatet er hovedsagelig en godkendelse af den københavnske ældrepleje.
* 27. December 2010: FOA politianmelder TV2 for optagelserne
* 19. Januar 2011 pressenævnet afviser FOAs klage over TV2s brug af skjult kamera
	1. FOAs reaktion

FOA reagerer med beklagelse. De benægter ikke at hændelserne (dvs. bedraget) har fundet sted, men de udtrykker også at det ikke er et generelt problem i den danske hjemmepleje. Samtidig mener de dog, at det ikke kun er de ansatte, som må bærer ansvaret for dette.

*”»Men jeg tror ikke, at der er tale om et generelt problem for den danske hjemmepleje. Dette*

*her er en enlig svale, undtagelsen, der bekræfter reglen«,”*.*[[135]](#footnote-136)*

*”»Dette ligner en arbejdsplads, hvor noget er gået helt skævt. Ansvaret skal søges i ledelsen,*

*men selvfølgelig også hos de ansatte. De har åbenbart ikke fokuseret på kvaliteten af deres*

*eget arbejde«”,*

*»Vi bliver nødt til i vores faggruppe på landsplan at diskutere forholdet til vores fælles*

*værdier. Der er altså kun én grund til, at vi er i dette her fag - og det er for de ældre og*

*svages skyld«,[[136]](#footnote-137)*

Da den næste række afsløringer viser, at det ikke kun er hjemmehjælpere, fra Håndværkerhaven der snyder, bliver tonen mere bekymrende for den samlede tilstand for hjemmeplejen i København.

*” Det gør, at der er grund til at være rigtig, rigtig bekymret for, hvordan det står til i den*

*københavnske hjemmepleje,*” *[[137]](#footnote-138)*

*”- På den anden side er det nu to arbejdspladser, der endda er adskilt geografisk og*

*ledelsesmæssigt, hvor problemet er, og derfor tør jeg ikke længere garantere noget.”[[138]](#footnote-139)*

FOA første reaktion var altså at deres medlemmers (og ikke medlemmers) handlinger, ikke kan forsvares. Der var også flere opfordringer til medlemmerne til at tage ansvar for fagligheden i hverdagen. Det er dog interessant at Palle Nielsen som er FOA formand for Københavns området, allerede den 6. juli anklager TV2 for journalistisk uredelighed ved selv at skabe situationerne.

*”- Det er fuldstændig usmageligt. Journalistik af værste skuffe,* ” [[139]](#footnote-140)

Foruden dette mente han, at hjemmeplejen netop var blevet frikendt, da en netop overstået rundspørge var kommet frem til, at de ældre for langt hovedparten ikke følte sig snydt.

*”- Konklusionen er klar: Der er ikke sket omsorgssvigt i Håndværkerhaven . Ingen borgere*

*føler, at de er blevet snydt”,*. [[140]](#footnote-141)

På forbundsniveau blev sådanne holdninger ikke udtrykt.

I slutningen af juli skiftede FOA radikalt strategi. Eksempelvis var ordlyden i pressemeddelelsen den 14. juli 2010 således.

*”Det har været helt tydeligt, at sagerne i den københavnske ældrepleje har handlet om*

*medarbejdere, der har mistet grebet om den faglighed og de værdier, som er den altafgørende*

*forudsætning for at levere velfærd af høj kvalitet i arbejdet med mennesker, men også om*

*ledere, der har mistet taget i arbejdspladsen”, siger Dennis Kristensen, formand for FOA.[[141]](#footnote-142)*
I en pressemeddelelse den 28. juli 2010 var tonen blevet til en helt anden.

*"Det journalistiske håndværk bag nogle af de skjulte optagelser er rystende ringe. I denne sag*

*var TV 2, forud for udsendelsen af de skjulte optagelser, bekendt med, at social- og*

*sundhedshjælperen reagerede på forfølgelsen af to mænd i en bil, som senere viste sig at være*

*indregistreret af TV 2. Tv-stationen var ovenikøbet bekendt med, at forfølgerne stak den*

*pågældende en direkte løgn om, hvad de var i gang med. Alligevel blev klippet brugt som*

*bevis på, at den ansatte snød sig til at tilbringe en del af arbejdsdagen hjemme på*

*privatadressen. Det er ganske enkelt uanstændigt," siger Dennis Kristensen.*

*"Tilsvarende er det for mig rystende, at TV 2 blindt har stolet på den muldvarp, som foretog*

*optagelserne i de ansattes frokoststue, der blev tolket som snyd med de ansattes håndholdte*

*computere - de såkaldte pda'ere. Dette klip ville have kostet den samme ansatte jobbet, hvis*

*kommunen og FOA ikke havde gravet dybere i den ansattes forklaring og den foreliggende*

*dokumentation, og herigennem havde konstateret, at samtalen i frokoststuen nødvendigvis*

*måtte have haft et andet indhold, end den form for snyderi, som TV 2's tolkning bød på."[[142]](#footnote-143)*

Selv om FOA stadig anerkendte, at der er foregået uregelmæssigheder på Håndværkerhaven, var tonen klart en anden. TV2 angribes i flere kronikker af FOA, for at have konstrueret situationerne, og generelt at have udvist en total mangel på presseetik. Desuden angribes både brugen af muldvarpen og dennes karakter.

Et par eksempler herpå giver et godt billede af FOAs holdning til TV2 og mulvarpen.

*TV 2 har imidlertid stolet blindt på muldvarpen og har åbenbart ikke fundet behov for at*

*efterprøve fakta i sagen. Den muldvarpe-filmede samtale sker mellem social-og*

*sundhedshjælperen og en på skærmen ikke-synlig kollega. Den pågældende dag arbejder de*

*på hver sit hold, og den filmede social-og sundhedshjælper skulle først besøge beboeren den*

*efterfølgende uge.*

*Det ændrer samtalens karakter fra snyd med tidsangivelser til en samtale om, hvordan de*

*ansatte håndterer problemet i den ene uge, så næste hold den efterfølgende uge kan tage*

*højde for det.*

*Det pågældende FOA-medlem er fortsat ansat i den københavnske hjemmepleje. Det skyldes*

*på ingen måde TV 2. Tværtimod. Det skyldes alene de nøgne kendsgerninger i hendes sag.*

*Det er forståeligt, at TV 2' s medarbejdere med de skjulte optagelser har følt, at de havde*

*ramt en guldåre, som kunne bære en egentlig kampagne med drejebog og det hele. Men der*

*må da også være en kant - en journalistisk blonde så at sige - for, hvor groft god presseskik*

*kan tilsidesættes for den dramatiske virknings skyld.”[[143]](#footnote-144)*

TV2 reagerer på anklagen ved selv at indsætte kronikker i aviserne og gennem artikler på nyhederne.tv2.dk. Dette gentager sig flere gange hvor FOA anklager TV2 for at gå efter den ”gode” historie på bekostning af sandhed og presseetik. TV2 afviser anklagerne og mener at FOA (Dennis Kristensen) blot er ude på at skyde budbringeren. Et par uddrag af TV2 reaktion giver et billede af de forskellige virkelighedsopfattelser, som henholdsvis FOA og TV2 har af optagelserne.

*Da TV 2 fra 4. juli og nogle dage frem blotlagde systematisk svindel i to afdelinger af den*

*københavnske hjemmepleje, gjorde formanden for FOA det eneste rigtige - og i virkeligheden*

*også det eneste mulige: Han lagde sig fladt ned og var enig med det meste af landet i, at en*

*uvildig undersøgelse af forholdene i hjemmeplejen var helt nødvendig.*

*Alligevel bruger Dennis Kristensen nu - tre uger efter de første afsløringer og to uger før, at*

*Københavns Kommunes undersøgelser skal i gang - spalteplads på at forsøge at undergrave*

*de oplysninger, som TV 2| Nyhederne har bragt til torvs.*

*Som en af de ældre, der medvirkede i indslagene, forklarede om, hvorfor hun ikke klagede:*

*»Man vil jo ikke være uvenner med dem.« Derfor er svigtet så meget desto større. Men Dennis*

*Kristensen søger en anden sandhed. Nemlig den, at det er budbringeren, der er skurk. [[144]](#footnote-145)*

Skiftet i FOAs strategi bliver fulgt op med en klage til pressenævnet den 28. juli 2010 på vegne af fire medlemmer som optrådte i indslaget. Desuden politianmelder FOA TV2 den 27. december 2010. Pressenævnet frikendte dog TV2 den 11. januar 2011 på alle FOAs klagepunkter.

Hvis man skal kategoriser FOAs krisekommunikation i relation til Benoits og Coombs responsstrategier må man sige, at FOA i første omgang benytter sig af følgende strategier.

Reduktion af angrebets omgang i form af afstivning, da FOA fremhæver at personalet på Håndværkerhaven ikke afspejler de mange hjemmehjælpere, som gør en god og samvittighedsfuld indsats. Korrigering og bøn om tilgivelse er generelt den måde som man kan karakteriserer FOAs første reaktion. De anerkender der er foregået er uacceptabel, og de tager initiativer til at høje den faglige selvkritik og etik blandt deres medlemmer.

I slutningen af juli skifter FOA strategi. I stedet benyttes benægtelse, da FOA hævder at klippene ikke viser det som TV2 påstår, det viser. Reduktion af angrebet omfang er stadig i brug, men nu i form af angreb på anklager. Henholdsvis anklages TV2 for at konstruerer situationerne, og muldvarpens karakter angribes også. Både verbalt og gennem handlinger, som klagen til pressenævnet og politianmeldelsen.

*”- Den pågældende muldvarp har tydeligt været en del af de massive samarbejdsproblemer*

*på arbejdspladsen. Han har blandt andet fremsat stærkt fundamentalistiske religiøse og*

*homofobiske holdninger,* ” [[145]](#footnote-146)

Hvis vi bruger Coombs opstilling af responsstrategier, går FOA altså fra en imødekommende strategi (Genopbygning og afstivning), til en meget defensiv strategi ved at benægte at optagelserne skulle vise forkastelige handlinger, og anklager TV2 for at bringe falske afsløringer (Benægtelse). Det bør dog nævnes at i kølvandet på TV2s afsløringer, blev flere hjemmehjælpere udsat fra chikane. En mere aggressiv strategi virkede under sådanne forhold mere fornuftigt, for at kunne ændre opfattelsen af hjemmehjælperne fra skurke til offer. FOA kan også gennem interviews med deres medlemmer have fået en anden version end TV2s. Da Københavns kommune afslutter personalesagerne i august er der ifølge FOA heller ikke nogle menige medlemmer af FOA, som er blevet fyret eller bortvist af TV2s såkaldte afsløringer. En leder blev opsagt og et andet FOA-medlem indgik en fratrædelsesordning med kommunen. 3 andre FOA-medlemmer flyttes til nye institutioner. Dette bliver af FOA tolket, som at der ikke var belæg for mange af TV2s beskyldninger.[[146]](#footnote-147)

* 1. Københavns Kommunes reaktion

Københavns Kommune får først kendskab til TV2s optagelser den 1. juli 2010 da TV2 viser deres optagelser til Vivian Buse og Ane-Marie Jensen. Begge accepterer med det samme validiteten af TV2s optagelser og betegner derfor deres ansatte ageren som helt uacceptabel. Henover weekenden undersøger Københavns Kommune sagen og kommer i første omgang frem til at der er flere faktuelle fejl i TV2s indslag.[[147]](#footnote-148)

|  |  |
| --- | --- |
| *Elementer i indslag 1*  | *Fakta*  |
| …2 Borgeren er visiteret til ydelser på 36 min.Borgeren får 4 min og 47 sek.Medarbejderen og kollegaen kører til Silvan mhp. privat indkøb (indgår i indslag 2). | …Det er kommunens vurdering, at borgeren får de ydelser, der er behov for. Borgeren oplyser til kommunen ved opringning den 2/7, at hun selv klarer hovedparten af de tildelte ydelser, og derfor ikke har brug for hjælpen til andet end den der leveres i filmklippet.Indkøbet i Silvan vedrører indkøb til denne borger. Medarbejderen har fået tilsagn fra daglig leder om dette. Dette optræder ikke i tidsregistreringen. |
| …5 Medarbejderen holder lange pauser, bl.a. ved at vente på pizza. | …Medarbejderne må købe aftensmad i vagten. |
| 6 Medarbejderen kører hjem på sin bopæl og opholder sig i længere tid. | Uacceptabelt at køre hjem medfører påtale. |
| *Elementer i indslag 2*  |   |
| …9 Medarbejderen henter kollega på vej tilbage til plejehjemmet. | …Uacceptabelt at hente kollega til dette formål. |
| 10 Medarbejderen filmes i centeret. Stopper og kigger på sko. | Uacceptabelt i denne situation. Medfører påtale. |
| 11 Medarbejder og kollega køber sammen pizza på vej hjem. | Medarbejderne må købe aftensmad i arbejdstiden. |
| 12 Medarbejder og kollega kører til plejehjemmet, hvor den mandlige medarbejder opholder sig 1½ time. | I de 1½ time indgår frokost, dokumentation og IT-superbrugeropgaver. |
| 13 Klip viser kvindelig medarbejder foran egen bopæl | Kommunen er blevet oplyst, at medarbejderen føler sig utryg, fordi hun føler sig forfulgt af TV-holdet. Ringer til kollegaer og chef og beder dem komme til undsætning. De tager nummeret på bilen og politiet oplyser at det er TV 2, der ejer bilen. Bekræftes af chef og kollegaer.”  |

I kommunens første indsamling af oplysninger kommer kommunen altså frem til at mange af episoderne ikke er så anstødelige, som de i første omgang tager sig ud. Foruden dette sættes en rundspørgeundersøgelse i gang, for at afgøre om de ældre har modtaget de besøg som de skulle.

Efter TV2 første udsendelse udtrykker Københavns Sundheds- og omsorgsborgmester, Nina Thomsen, hendes overbevisning om at det er en enlig svale og at hendes forvaltning allerede var opmærksom på at der var problemer i hjemmeplejeenheden, hvilket allerede havde medført beslutningen om dens nedlæggelse per 1. september 2010.

*”Jeg tror, at vi har haft en rådden kultur i en flosset enhed, men det er ikke det generelle*

*billede af hjemmeplejen i København, hvor jeg mener, at vi har dedikerede*

*medarbejdere,«”*[[148]](#footnote-149)

*”»Vi har i løbet af foråret, og altså allerede inden TV 2's afsløringer, været opmærksomme*

*på, at der var noget helt galt i denne hjmmeplejeenhed. Det førte til, at vi har afskediget*

*lederen af enheden med virkning fra den 30. juni«,”* . [[149]](#footnote-150)

Foruden dette viderebringer hun også hendes forvaltnings umiddelbare vurdering, at TV2s indslag indeholder en række fej.[[150]](#footnote-151)I første omgang er reaktionen på TV2s afsløringer relativ mild.

Reaktionen på TV2s afsløringer den 5. juli 2010 er derimod en del skarpere.

*”"Det er helt forkasteligt, at moralen blandt nogle medarbejdere er så lav, at man direkte*

*snyder med registreringerne. Det skal hverken borgerne eller de mange retskafne*

*hjemmehjælpere finde sig i. Som jeg har sagt flere gange, så viser det en rådden kultur, som*

*vi ikke kan acceptere,"”* [[151]](#footnote-152).

*”»Det, vi har set med falsk registrering, er helt uanstændigt. Vi vil nu bede politiet om at*

*vurdere, om der kan rejses sager mod de to personer. Hvis disse medarbejdere faktisk lader*

*være med at besøge borgere og derefter aktivt skriver i vores registreringssystem, at de har*

*besøgt borgerne, er det meget alvorligt og ifølge vores jurister sandsynligvis strafbart«”,* *[[152]](#footnote-153)*

Da TV2 bringer det tredje indslag, som viser hjemmehjælpere tilhørende en anden hjemmehjælperenhed, er tonen ændret til at der er behov for en uvildigt ekstern undersøgelse, for at komme til bunds i hvor udspredt problemerne i den københavnske hjemmepleje egentlig er. Det bør dog lige noteres, at denne anden hjemmepleje enhed ikke hørte ind under Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, men i stedet ind under Socialforvaltningen. Dermed er både Sundheds- og omsorgsborgmesteren Nina Thomsen, Socialborgmester Mikkel Warming og Overborgmester Frank Jensen involveret i netop denne sag.

At sagen opfattes langt mere alvorlig efter at TV2 har sendt alle tre indslag, er tydelig i pressemeddelelsen fra kommunen den 7. juli 2010. Denne opsummerer hvilke tiltag kommunen har foretaget som reaktion på TV2s afsløringer.[[153]](#footnote-154) Disse tiltag er blandt andet at.

* Den ansvarlige leder i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen er fyret
* Ti medarbejdere i de to forvaltninger er sendt hjem
* Politiet er blevet bedt om at undersøge om medarbejdernes snyd kan medføre påtale
* Sundheds- og omsorgsforvaltningen har med omgående virkning lukket aftenhjemmeplejen ved Håndværkerhaven
* Sundheds- og omsorgsforvaltningen lukker pr. 1. september hele hjemmeplejen i Håndværkerhaven

Desuden blevet det indskærpet overfor det kommunale hjemmeplejes personale hvad deres ansvar er, i forhold til at overholde forvaltningens retningslinjer og regler.

I august bliver det bestemt, at der skal foretages en ekstern undersøgelse af den københavnske hjemmepleje, som blandt andet skal vurderer om de ældre får de ydelser de er visiteret til.

*For mig er det vigtigt, at vi får undersøgt den her sag til bunds, og jeg er meget tilfreds med,*

*at vi nu får en uvildig, ekstern undersøgelse af forholdene. Vi ønsker alle at få afdækket den*

*her sag bedst muligt[[154]](#footnote-155)*

*- Jeg synes, det er vigtigt at få undersøgt de centrale områder i hele hjemmeplejen. Både for*

*at identificere områder, hvor hjælpen til den enkelte borger kan gøres bedre, og for at få*

*genrejst tilliden til hjemmehjælperne i hele kommunen, [[155]](#footnote-156)*

Undersøgelsen udføres af revisions- og rådgivningsfirmaet KPMG og resultatet af denne offentliggøres den 8. december 2010. Konklusionen i undersøgelsen er bl.a. at langt hovedparten af københavnerne er tilfredse med deres hjemmepleje og får den hjælp de har brug for.

*”Jeg er glad for, at et uvildigt revisions- og rådgivningsfirma konkluderer, at de*

*københavnske borgere får den hjælp, de har krav på, fra de to forvaltninger og deres*

*dygtige medarbejdere,”[[156]](#footnote-157)*

*”Rapporten afviser det fordrejede billede af de ansatte i den københavnske*

*hjemmepleje, som det lykkedes nogle medier at tegne i sommer. Det helt afgørende er,*

*at det nu er dokumenteret, at vores borgere får den hjælp, de har krav på, og at der*

*faktisk er en rigtig høj tilfredshed med hjemmeplejen. Vores medarbejdere kan ryste*

*den urimelige mistanke af sig, som sommerens mediestorm førte med sig. De gør et*

*godt stykke arbejde – og leverer den ydelse, de er blevet bedt om, uden at snyde med*

*PDA’er eller kørebøger,”*[[157]](#footnote-158)

Rapporten indeholder endvidere en række anbefalinger som forvaltningen vil tage stilling til i 2011.

Iagttages Københavns krisekommunikation i relation til Benoits og Coombs forsvarsstrategier er det tydeligt, at Københavns Kommune igennem hele forløbet benytter sig af korigering. I første omgang er udmeldingen dog at korigeringen allerede var planlagt, da det allerede var besluttet at kommunalisere opgaven. Samtidig benytter de sig af hvad Benoit kalder minimalisering, da de i første omgang mener at der er flere faktuelle fejl i TV2s indslag. Desuden benytter de sig af afstivning da de fremhæver at sagen er en enlig svale, og at hovedparten af hjemmehjælperne udfører deres arbejde på en professionel og etisk ansvarlig måde.

Da problemet viser at være større end først antaget bliver der dog sat undersøgelser i gang af de personalemæssige forhold, som resulterer i en decideret fyring, flere fratrædelsesordningen foruden omplacering af tre medarbejdere. En ekstern undersøgelse bliver også bestilt og selvom den hovedsagelig frikender den københavnske indeholder den dog anbefalinger som kommunen vil tage stilling til i løbet af 2011. Hvis man skal opsummere kommunens ageren må det være at den indså at den første planlagte korrigering ikke var nok, i forhold til at opveje de forsatte afsløringer.

1. Konklusion

Med dette speciale ønskede jeg, at finde ud af, hvorledes en privat aktør (FOA) udøvede krisekommunikation, sammenlignet med en offentlig (Københavns Kommune). Med brug af Benoit model får man følgende responsstrategier, som organisationerne hovedsaglig benyttede sig af.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Case/Aktør | FOA | Københavns Kommune |
| Kærbo | Benægtelse | Benægtelse/ dog delvis korrigering da rapporten vil blive brugt intern på Kærbo |
| Fælledgården | Benægtelse(Skylden flyttes over på Københavns Kommune) | Korrigering |
| Håndværkerhaven | I starten af forløbet Korrigering/Bøn om tilgivelseI slutningen af juli[[158]](#footnote-159)Benægtelse | Korrigering |

Både FOA og Københavns Kommune lader altså til have en fast responsstrategi i en krisesituation. FOA ved forskellige former for benægtelsesstrategier, og Københavns Kommune ved korrigering i større eller mindre omfang. FOAs brug af benægtelsesstrategier bør dog ikke opfattes som en automatisk reaktion, da der er betydelige variationer i dens brug i de tre pågældende sager. Dette hænger sammen med forskellene i selve sagerne (alvor, intensitet og dokumentation).

I Kærbosagen var det let at holde fast i benægtelse. Dokumentationen bestod reel kun af Christians Albrecht Christensens bacheloropgave, og den blev ikke fulgt op af nye afsløringer, hvilket gjorde den forsvandt relativ hurtig igen. Fælledgårdsagen og Håndværkerhavesagen strækker sig derimod over længere perioder. Det er der hovedsaglige to grunde til. For det første var sagerne mere alvorlig (beskyldning om vanrøgt og bedrageri) og for det andet blev afsløringerne foretaget ved skjult kamera. FOA var hurtig til at gøre Fælledgården sagen til et spørgsmål om ressourcer og vikarer. Dermed var FOA i stand til at vende sagen til noget positiv. Det skal forstås på den måde, at det lykkes dem, at bruge sagen som argument for at plejeområdet skulle opprioriteres, hvilket også blev støttet af flere andre aktører. Det lykkes da også i vid udstrækning, for FOA at gøre det til et spørgsmål om økonomi i pressens dækning af sagen. FOA vælger dog efterfølgende at støtte deres medlemmer, i deres klage til pressenævnet og politianmeldelsen. Selvom FOA har brugt Fælledgårdsoptagelserne til at fremme forbundets interesser, i form af krav om flere ressourcer, er de stadig nødt til at forsvare og støtte de enkelte medlemmers interesser (deres stakeholders). Brugen af det skjulte kamera har gjort at deres medlemmer har følt sig krænket, og FOA er derfor nødt til at vise vilje til at støtte medlemmerne. I Håndværkerhavesagen er forløbet anderledes og indeholder et direkte strategiskift for FOAs vedkommende, som allerede er blevet beskrevet i kapitel 7. FOAs klager til pressenævnet i 2006 og 2010 demonstrerer også svaghederne ved denne taktik. Hvis man får medhold sker det så lang tid efter, at hvad der startede som en forsidehistorie ender som en notits på side 14. Hvis man på den anden side ikke får medhold, er der intet der forhindrer det pågældende medie, at bringe sagen som en yderlig validering af den første historie. FOA ageren da organisationens eksistensberettigelse (legitimitet) afhænger af dens evne og vilje til at forsvare deres medlemmer (stakeholderne) interesser og rettigheder.

I modsætning til FOA er Københavns Kommune ikke nær så aktiv, når det kommer til spørgsmålet om at ”frame” kriserne. Dette skyldes sandsynligvis at Københavns Kommune er en multifunktionel organisation, hvis administrative niveau er bundet af regler og normer, såsom åbenhed, neutralitet, faglig professionalisme og politisk neutralitet. Min tese om at FOA har større frihed til at ytre sig i en krise end Københavns Kommune, fordi dennes administration har en professionel pligt til at være upolitisk, giver en del af forklaringen på kommunes manglende ”framing” af kriserne. Min konklusion på min tese er et delvis ja. På det administrative niveau bliver tekniske spørgsmål, såsom hvilke regler der gælder for de københavnske plejehjem, besvaret, mens spørgsmål af politiske karakter bliver henvist til den politiske ledelse. Dette er i fuld overensstemmelse med Københavns Kommunes kommunikationspolitik og er derfor ikke overraskende. På det politiske niveau er der ikke samme begrænsninger, men ren kommunikativ er det en fordel for FOA at de ikke har en adskillelse mellem teknisk viden og politisk mandat. Desuden er det politiske niveau i Københavns Kommune meget mere heterogen da eksempelvis sundheds- og omsorgudvalget består af 11 medlemmer af Københavns Borgerrepræsentation og derfor spænder vidt i politisk observans. Dette giver FOA en fordel i forhold til ”framing”, da den kan kommunikerer med en ”stemme” og hurtigt svarer på spørgsmål.

I Københavns Kommune tilfælde havde responsen i 2006 og 2010 flere ligheder. Så snart kommunen var blevet kontaktet af medierne om den kommende udsendelse blev der iværksat en foreløbig intern undersøgelse af sagen (informationsindsamling). Denne blev efterfulgt af en ekstern undersøgelse som skulle undersøge problemet og komme med anbefalinger til forbedringer. Disse erfaringer bliver derefter taget stilling til og implementeres i handlingsplaner. I begge sager har mønsteret altså været.

1. Man bliver opmærksom på et (muligt) problem
2. Man undersøger problemet
3. På baggrund af undersøgelsen foretager man de nødvendige korrigeringer

Dette gør også at sagerne ikke i Københavns Kommunes optik strækker sig nær så lang tid som i FOAs. Når undersøgelserne og korrigeringerne er gennemført betragtes som sagen overstået. Et andet fællestræk ved Københavns Kommune respons, som også var til stede i Kærbosagen, er den vigtighed som borgernes forsatte tillid udgør. Et af de erklærede formål med de eksterne undersøgelser er netop at genskabe tilliden til de københavnske institutioner.

FOA derimod er stadig aktiv i sin krisekommunikation efter at sagen er ”overstået” ved fyringer eller frikendelser kæmper FOA forsat for at ”frame” dem. Især Håndværkerhavesagen er præget af en forsat konflikt mellem FOA og TV2 om forståelsesrammen for optagelserne.

Min anden tese om, *At dokumentation i form af levende billeder gør det svært at benytte sig af en krisekommunikationsstrategi der går ud på at miskrediterer anklageren* må jeg sige er afkræftet. I både Fælledgårdsagen og Håndværkerhavesagen er de skjulte optagelser blevet angrebet for at vise misvisende eller direkte falske afsløringer. I begge sager bliver disse kritikpunkter dog først rejst for alvor efter at sagerne har kørt i noget tid. Dette tyder på at brugen af levende billede stiller større krav til informationsindsamling, eks ved interviews med involverede medlemmer, før det er muligt at præsenterer en alternativ fortolkning af de pågældende optagelser.

1. Summary

Crisis communication is still a relative new discipline, which is mostly based on experiences in the private sector. Crisis communication is also becoming more common, as events which previously would not have been seen as a crisis is treated as such. Crisis occurs not only when lives or property is endangered, but also when there is a gap between expectations and the perceived reality.

What I have wanted to explore with this thesis, is how the nature of organizations (private versus public) affect their communication in a crisis. To found out how/if, the special nature of public organizations affected their crises response, I selected three cases from the Copenhagen Municipality’s eldercare. All three cases were chosen on basis of their commonalities. All cases is from the Copenhagen Municipality’s eldercare and they all involve Copenhagen Municipality and FOA (the implicated public employee’s trade union).The three cases was; Kærbo 2000, Fælledgården 2006 and Håndværkerhaven 2010.

To analyze the three cases I utilized the theory and models of four crisis communication researchers. William Benoit’s theory of image restoration strategies. William T. Coomb’s and his work on crisis communication. And finally the Danish researchers Finn Frandsen and Winni Johansen, with their model for crisis communication, “the rhetorical arena”. Benoit’s contribution to this thesis, is his categorization of response strategies (*How* do they communicate?). Coombs primary contribution is, that he adds stakeholder theory to the understanding of crisis communication (*Why* do they communicate?). Frandsen’s and Johansen’s primary contribution to this thesis is their understanding of crises communication. Crises communication is not simple an interaction between a sender and receiver, but instead a multi-vocal arena where several different actors communicate with, to, against or past each other.

The source material used to investigate Copenhagen’s Municipality’s and FOA’s crisis communication, consisted primarily of news articles, news programs, press releases and the external investigations ordered by Copenhagen’s Municipality.

The conclusion on my findings of the two organizations crisis communication is;

FOA is primarily using what Benoit defines as a denial response strategy. Each case however contain different version of denial and the Håndværkerhave case actual include a radical shift in strategy a few weeks after the trigger event.

In each case however, it is clear at FOA has a twofold intention with its response. To protect the members interests as a whole while still demonstrating the will to defend the individual member.

FOA demonstrated in the Håndværkerhaven case that it also is capably to change strategy quite radical when the initial response strategy was ineffective in achieving this goal.

Copenhagen’s Municipality’s preferred response strategy is what Benoit defines as corrective action. Even in the least documented case, Kærbo, the administration does not reject the accusations but instead promises to examine their validity. In the two next cases it is more clear that Copenhagen’s Municipality see the case as a crisis. Even before the story hits the front-pages an investigation is ongoing to establish the facts. They also followed the same pattern. The initial investigation is followed by an external investigation which formed the basis for following corrective action. One theme which was used to justify the need for investigation in all three cases, was that the public’s trust in the municipality’s institutions needed to be reaffirmed or restored. This was also the justification for the need for an external investigation to make the results more trustworthy. The public’s continued trust to the public institutions is thus the primary concern for Copenhagen’s Municipality’s crisis communication. The reason to this is that the Copenhagen’s Municipality, as a public organization needs to demonstrate responsibility, openness and competence to its citizens (which elect the administrations political leadership) and the state (which has a conditional duty to supervise the municipality).

Litteraturliste

* Benoit, William L. 1995: *Accounts, Excuses, and Apologies – A Theory of Image Restoration Strategies*: State University of New York
* Christensen, Tom; Lægreid, Per; Roness, Paul. G. & Røvik, Kjell Arne 2004: *Organisasjonsteori – For Offentlig Sektor*: Universitetsforlaget
* Coombs, W. Timothy 2007: *Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing, And Responding: Second Edition*: Sage Publications, Inc
* Comms, W. Timothy 2006: *Code Red in the Boardroom*: Praeger Publishers
* Coombs, W. Timothy 2000: *Public Relations as Relationship Management - Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective*: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers
* Greve, Carsten 2003:*Offentlig ledelse – Teorier og temaer i et politologisk perspektiv*: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
* Hancké, Bob 2009: *Intelligent Research Design*: Oxford University Press Inc.
* Hansen, Karin 1999: *Nordisk Administrativt Tidsskrift 4/1999 – New Public Management på det kommunale niveau*: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
* Hassenkam, Henrik 2004: *Samfundsøkonomen December 2004 - På sporet af god offentlig topledelse*: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
* Hood, Christoffer 1991: *Public administration 1/1991 – A Public Management for all seasons?*: Basil Blackwell
* Frandsen, Finn; Olsen, Lars Bøgh; Amstrup, Jens Ole & Sørensen, Casper 2005: *Den Kommunikerende Kommune*: Børsens Forlag A/S
* Jespersen, Peter Kragh 1996: *Bureaukratiet – Magt og Effektivitet*: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
* Johansen, Winni & Frandsen, Finn 2009: *Kommunikationsteori – En grundbog*: Hans Reitzels Forlag
* Johansen, Winni & Frandsen, Finn 2005: *Krisekommunikation*: Forlaget Samfundslitteratur
* Jørgensen, Torben Beck; Hansen, Hanne Foss; Antonsen, Marianne & Melander, Preben 1996: *Offentlige organisationer mellem politik og produktion*: Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/1996. 77. Årgang
* Jørgensen, Torben Beck & Antonsen, Marianne 2000: *Forandringer i teori og praksis – Skiftende billeder fra den offentlige sektor*: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
* Maaløe, Erik 1996: *Case-studier af og om mennesker i organisationer*: Akademisk Forlag A/S
* Præstekær, Christian Elmelund & Wien, Charlotte 2007: *Mediestormens magt*: Syddansk Universitetsforlag
* Street, John 2001: *Mass Media, Politics and Democracy*: Palgrave Publishers Ltd
* Togeby, Lise; Andersen, Jørgen Goul; Christiansen, Peter Munk; Jørgensen, Torben Beck & Vallgårda, Signild 2003: *Magt og demokrati i Danmark – Hovedresultaterne fra magtudredningen*: Aarhus Universitetsforlag
* Tverskov, Eva & Tverskov, Kim 2004: *Sådan gør journalister – Håndbog for alle andre*: Forlaget Ajour

Andet kildemateriale

* Advokatundersøgelsen 2006: http://www.kk.dk/FaktaOmKommunen/PublikationerOgRapporter/Rapporter/Sundhedsomraadet/~/media/82135410B722403B8039A9B3E1F8161B.ashx
* Artikel om Tyonel krisen af Tamara Kaplan, The Pennsylvania State University: http://www.aerobiologicalengineering.com/wxk116/TylenolMurders/crisis.html
* Ekstern konsulent rapport om Fælledgården: http://www2.kk.dk/of/dagsorden.nsf/8b3a63462d205822c125685c00448511/e5100d4bbc5290a1c125729d00554784/$FILE/Bilag%204%20-%20Rapport.pdf
* Ekstern undersøgelse af den københavnske hjemmepleje: http://www.kk.dk/Nyheder/2010/December/~/media/0B9E3FCB2A6C430D81826FF42485B90C.ashx
* Københavns Kommunes Kommunikationspolitik: http://www.netpublikationer.dk/kk/4030/pdf/Kommunikationspolitik\_marts\_2004.pdf
* Københavns Kommunes Design Manual: http://www.netpublikationer.dk/kk/4031/pdf/Designmanual\_marts\_2004.pdf
* Københavns Kommunes redegørelse til Socialministeren 2006
* http://www.kk.dk/FaktaOmKommunen/PublikationerOgRapporter/Rapporter/Sundhedsomraadet/~/media/3DC31C9C16984FD5BCCF4FB5E0E78B40.ashx
1. Johansen & Frandsen 2009 s 329 [↑](#footnote-ref-2)
2. http://www.aerobiologicalengineering.com/wxk116/TylenolMurders/crisis.html [↑](#footnote-ref-3)
3. Johansen & Frandsen 2009 s 329 [↑](#footnote-ref-4)
4. Johansen & Frandsen 2007 s 38 [↑](#footnote-ref-5)
5. Johansen & Frandsen 2007 s 29-32 [↑](#footnote-ref-6)
6. Greve 2003 s 67 [↑](#footnote-ref-7)
7. Frandsen, Olsen, Amstrup & Sørensen 2005 s 147 [↑](#footnote-ref-8)
8. Frandsen, Olsen, Amstrup & Sørensen 2005 s 266 [↑](#footnote-ref-9)
9. Detaljer og argumenter om udvælgelseskriterier er nærmere beskrevet i kapital 3 [↑](#footnote-ref-10)
10. FOA: Fag Og Arbejde har 203.000 medlemmer som alle har til fælles at de leverer offentlig service [↑](#footnote-ref-11)
11. Togeby, Andersen, Christiansen, Jørgensen & Vallgårda, 2003 s151-153 [↑](#footnote-ref-12)
12. Benoit 1995 [↑](#footnote-ref-13)
13. 1st edition 1999, 2nd edition 2007, 3rd edition 2011 [↑](#footnote-ref-14)
14. Johansen & Frandsen 2007 s 252 [↑](#footnote-ref-15)
15. Coombs 2006 s 2 [↑](#footnote-ref-16)
16. Johansen & Frandsen 2007 s 79 [↑](#footnote-ref-17)
17. Frandsen, Olsen, Amstrup & Sørensen 2005 s 266 [↑](#footnote-ref-18)
18. Johansen & Frandsen 2007 s 83 [↑](#footnote-ref-19)
19. Johansen & Frandsen 2007 s 84 [↑](#footnote-ref-20)
20. Johansen & Frandsen 2007 s 85 [↑](#footnote-ref-21)
21. Johansen & Frandsen 2007 s 100 [↑](#footnote-ref-22)
22. Johansen & Frandsen 2007 s 101-102 [↑](#footnote-ref-23)
23. Johansen & Frandsen 2007 s 104 [↑](#footnote-ref-24)
24. Johansen & Frandsen 2007 s 105 [↑](#footnote-ref-25)
25. Johansen & Fransen 2007 s 105 [↑](#footnote-ref-26)
26. Benoit 1995 s 63 [↑](#footnote-ref-27)
27. Benoit 1995 s 95 [↑](#footnote-ref-28)
28. Coombs 2007 s 140 [↑](#footnote-ref-29)
29. Coombs 2007 s 8 [↑](#footnote-ref-30)
30. Coombs 2007 s 25 [↑](#footnote-ref-31)
31. Coombs 2007 s 24 [↑](#footnote-ref-32)
32. http://jp.dk/indland/article2338870.ece [↑](#footnote-ref-33)
33. Coombs 2000 s 76 [↑](#footnote-ref-34)
34. Johansen & Frandsen 2007 s 233 [↑](#footnote-ref-35)
35. Johansen & Frandsen 2007 s 236 [↑](#footnote-ref-36)
36. Johansen & Frandsen 2007 s 273 [↑](#footnote-ref-37)
37. Johansen & Frandsen 2007 s 274 [↑](#footnote-ref-38)
38. Johansen & Frandsen 2007 s 275 [↑](#footnote-ref-39)
39. Johansen & Frandsen 2007 s 275 [↑](#footnote-ref-40)
40. Johansen & Frandsen 2007 s 277 [↑](#footnote-ref-41)
41. Johansen & Frandsen 2007 s 277 [↑](#footnote-ref-42)
42. Johansen & Frandsen 2007 s 282 [↑](#footnote-ref-43)
43. Johansen & Frandsen 2007 s 282 [↑](#footnote-ref-44)
44. Johansen & Frandsen 2007 s 284 [↑](#footnote-ref-45)
45. Johansen & Frandsen 2007 s 285-288 [↑](#footnote-ref-46)
46. Johansen & Frandsen 2007 s 291-295 [↑](#footnote-ref-47)
47. Johansen & Frandsen 2007 s 295-299 [↑](#footnote-ref-48)
48. Johansen & Frandsen 2007 s 299-304 [↑](#footnote-ref-49)
49. Johansen & Frandsen 2007 s 315 - 317 [↑](#footnote-ref-50)
50. Maaløe 1996 s 69 [↑](#footnote-ref-51)
51. Hanche2009 s 72 [↑](#footnote-ref-52)
52. FOA stod da for *Forbundet for offentlige ansatte,* som i 2005 blev slået sammen med Pædagogisk Medhjælper Forbund (PMB). Herefter hed det nye forbund Fag og Arbejde (FOA) [↑](#footnote-ref-53)
53. Benoit 1995 s 2 [↑](#footnote-ref-54)
54. Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2004 s 14 [↑](#footnote-ref-55)
55. Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2004 s 17 [↑](#footnote-ref-56)
56. Pr. 1., januar 2009 havde Københavns Kommune 518.574 indbyggere [↑](#footnote-ref-57)
57. http://www.kk.dk [↑](#footnote-ref-58)
58. Som vedtaget af Københavns Borgerrepræsentation den. 8. oktober 1998 (egne understregninger) [↑](#footnote-ref-59)
59. Københavns Kommunes Kommunikationspolitik 2004 s 3 [↑](#footnote-ref-60)
60. Københavns Kommunes Kommunikationspolitik 2004 s 7 [↑](#footnote-ref-61)
61. Københavns Kommunes Kommunikationspolitik 2004 s 16 [↑](#footnote-ref-62)
62. Københavns Kommunes Kommunikationspolitik 2004 s 16 [↑](#footnote-ref-63)
63. **§ 82** Danmarks Grundlov
Kommunernes ret til under statens tilsyn selvstændigt at styre deres anliggender ordnes ved lov [↑](#footnote-ref-64)
64. FOA.dk [↑](#footnote-ref-65)
65. Bilag: FOAs Kommunikationsstrategi s 4 pr august 2009 [↑](#footnote-ref-66)
66. Bilag FOAs Kommunikationsstrategi bilag s 2 [↑](#footnote-ref-67)
67. Bilag FOAs Kommunikationsstrategi bilag s 5 [↑](#footnote-ref-68)
68. Bilag FOAs Kommunikationsstrategi bilag s 9 [↑](#footnote-ref-69)
69. Bilag FOAs Kommunikationsstrategi bilag s 9 [↑](#footnote-ref-70)
70. Christian Albrecht Christensen som citeret i Jyllandsposten 10-1-2000: artikel-id: Z5363717 [↑](#footnote-ref-71)
71. Tverskov & Tverskov 2004 s 25-26 [↑](#footnote-ref-72)
72. Præstekær & Wien 2007 s 58 [↑](#footnote-ref-73)
73. FOA-formand, Poul Winckler, som citeret af Aktuelt 12-1-2000: artikel- id: Z5372005 [↑](#footnote-ref-74)
74. FOA-formand for Storkøbenhavn, Palle Nielsen, debatindlæg i Jyllandsposten 14-1-2000: artikel- id: Z5378082 [↑](#footnote-ref-75)
75. Aktuelt 12-1-2000: artikel- id: Z5372005 [↑](#footnote-ref-76)
76. FOA-formand, Poul Winckler, som citeret af Aktuelt 12-1-2000: artikel- id: Z5372005 [↑](#footnote-ref-77)
77. FOA-formand for Storkøbenhavn, Palle Nielsen, debatindlæg i Jyllandsposten 14-1-2000: artikel- id: Z5378082 [↑](#footnote-ref-78)
78. Kærbos tillidskvinde, som citeret af BT 11-1-2000: artikel- id: AZ996593 [↑](#footnote-ref-79)
79. Kærbos forstander, Ylva Strømgren som citeret i Jyllandsposten: artikel-id: Z5363717 [↑](#footnote-ref-80)
80. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Peter Martinussen, som citeret af Ritzaus: artikel- id: Z5365272 [↑](#footnote-ref-81)
81. Danmarks Radio, TV- Avisen 18.30, 10-1-2000 [↑](#footnote-ref-82)
82. Kontorchef i Københavns sundhedsforvaltning, Lars Bo Bülow, som citeret af BT 12-1-2000: artikel- id: AZ996400 [↑](#footnote-ref-83)
83. Kontorchef i Københavns sundhedsforvaltning, Lars Bo Bülow, som citeret af Berlingske Tidende 12-1-2000: artikel- id: AZ9962250 [↑](#footnote-ref-84)
84. Kærbos forstander, Ylva Strømgren, som citeret af Politikken 12-1-2000: artikel- id: A Z5370623 [↑](#footnote-ref-85)
85. Danmarks Radio, TV- Avisen 21.00, 11-1-2000 [↑](#footnote-ref-86)
86. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Peter Martinussen, som citeret af BT 11-1-2000: artikel- id: AZ996596 [↑](#footnote-ref-87)
87. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Peter Martinussen, som citeret af BT 11-1-2000: artikel- id: AZ996596 [↑](#footnote-ref-88)
88. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Peter Martinussen, som citeret af BT 11-1-2000: artikel- id: AZ996596 [↑](#footnote-ref-89)
89. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Peter Martinussen, som citeret af Berlingske Tidende 12-1-2000: artikel- id: AZ9962250 [↑](#footnote-ref-90)
90. Willy Søvndal om socialminister Eva Kjer Hansen som citeret af Ritzaus 21-5-2006: artikel- id: e0658cf3 [↑](#footnote-ref-91)
91. Socialminister Eva Kjer Hansen om udsendelsen som citeret af Ritzaus 21-5-2006: artikel- id: e0658d05 [↑](#footnote-ref-92)
92. Dorte Svendsen Tune [↑](#footnote-ref-93)
93. DR1, Magasinet Søndag 21-5-2006 [↑](#footnote-ref-94)
94. Ældrechef, Dorte Svendsen Tune umiddelbare reaktion på optagelserne i DR1, Magasinet Søndag 21-5-2006 [↑](#footnote-ref-95)
95. DR1, Magasinet Søndag 21-5-2006 [↑](#footnote-ref-96)
96. https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=2480 [↑](#footnote-ref-97)
97. https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=2483 [↑](#footnote-ref-98)
98. http://www.update.dk/cfje/lovbasen.nsf/(FastunikID)/LB05698499 [↑](#footnote-ref-99)
99. Palle Nielsen, Ritzaus Bureau 22-5-2006 artikel- id: e065a111 [↑](#footnote-ref-100)
100. Palle Nielsen, Information 23-5-2006 artikel- id: e065ae9e [↑](#footnote-ref-101)
101. FOA-formand, Palle Nielsen, Som citeret af JP København 24-5-2006 artikel- id: e065d980 [↑](#footnote-ref-102)
102. Palle Nielsen, Ritzaus Bureau 22-5-2006 artikel- id: e065a111 [↑](#footnote-ref-103)
103. FOA-formand, Palle Nielsen, Som citeret af Ritzaus Bureau 23-5-2006 artikel- id: e065cf4f [↑](#footnote-ref-104)
104. FOA-formand, Palle Nielsen, Som citeret af Ritzaus Bureau 23-5-2006 artikel- id: e065cf4f [↑](#footnote-ref-105)
105. FOA-formand Dennis Kristensen som citeret af Jyllandsposten 23-5-2006 artikel- id: e065b6d5 [↑](#footnote-ref-106)
106. FOA-formand, Palle Nielsen, Som citeret af Berlingske Tidende 23-5-2006 artikel- id: e065afe8 [↑](#footnote-ref-107)
107. Formanden for Fælledgårdens bestyrelse, Esben Lunde, DR 1, TV- Avisen, 18.30, 24-5-2006 [↑](#footnote-ref-108)
108. FOA-formand, Palle Nielsen, Som citeret af Ritzaus Bureau 8-6-2006 artikel- id: e067be00 [↑](#footnote-ref-109)
109. Advokatundersøgelsen 2006 s 23 [↑](#footnote-ref-110)
110. Redegørelse til socialministeren s 9 [↑](#footnote-ref-111)
111. Ældrechefen for Ældrekontor Østerbro i DR Magasinet Søndag 21-5-2006 [↑](#footnote-ref-112)
112. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Mogens Lønborg, i DR Magasinet Søndag 21-5-2006 [↑](#footnote-ref-113)
113. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Mogens Lønborg, i DR Magasinet Søndag 21-5-2006 [↑](#footnote-ref-114)
114. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Mogens Lønborg, i DR Magasinet Søndag 21-5-2006 [↑](#footnote-ref-115)
115. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Mogens Lønborg som citeret af Jyllandsposten 23-5-2006 artikel- id: e065b694 [↑](#footnote-ref-116)
116. Redegørelsen til socialministeren s 9 [↑](#footnote-ref-117)
117. DR Magasinet Søndag 21-5-2006 [↑](#footnote-ref-118)
118. Redegørelse til socialministeren s 10 [↑](#footnote-ref-119)
119. Københavns Ældrechef, Dorthe Svendsen Tune som citeret af Ekstra Bladet 22-5-2006 artikel- id: e065967d [↑](#footnote-ref-120)
120. Københavns ældrechef, Dorthe Svendsen tune, som citeret af Jyllandsposten 24-5-2006 artikel- id: e065db78 [↑](#footnote-ref-121)
121. Københavns ældrechef, Dorthe Svendsen tune, som citeret af Jyllandsposten 24-5-2006 artikel- id: e065db78 [↑](#footnote-ref-122)
122. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester, Mogens Lønborg som citeret af Politiken 1-7-2006 artikel- id: e06afadf [↑](#footnote-ref-123)
123. advokatundersøgelsen 2006 s 11 [↑](#footnote-ref-124)
124. advokatundersøgelsen 2006 s 15 [↑](#footnote-ref-125)
125. advokatundersøgelsen 2006 s 28 [↑](#footnote-ref-126)
126. TV2 nyhederne 4-7-2010 [↑](#footnote-ref-127)
127. TV2 nyhederne 4-7-2010 [↑](#footnote-ref-128)
128. TV2 nyhederne 4-7-2010 [↑](#footnote-ref-129)
129. TV2 nyhederne 4-7-2010 [↑](#footnote-ref-130)
130. Håndholdte computere som skal registrerer den tid som hjemmehjælperen er hos den ældre [↑](#footnote-ref-131)
131. TV2 19nyhederne 5-7-2010 [↑](#footnote-ref-132)
132. TV2 19nyhederne 5-7-2010 [↑](#footnote-ref-133)
133. TV2 19nyhederene 6-7-2010 [↑](#footnote-ref-134)
134. FOA pressemeddelelse 30-8-2010 (FOA.dk) [↑](#footnote-ref-135)
135. Dennis Kristensen som citeret af Politikken 4-7-2006 artikel- id: e215fe3b [↑](#footnote-ref-136)
136. Dennis Kristensen som citeret af Politikken 4-7-2006 artikel- id: e215fe3b [↑](#footnote-ref-137)
137. Ritzaus Bureau 7-7-2010 artikel- id: e216e32b [↑](#footnote-ref-138)
138. Ritzaus Bureau 7-7-2010 artikel- id: e216e32b [↑](#footnote-ref-139)
139. Arbejderen 6-7-2010 artikel- id: e2168537 [↑](#footnote-ref-140)
140. Arbejderen 6-7-2010 artikel- id: e2168537 [↑](#footnote-ref-141)
141. FOA pressemeddelelse 14-7-2010 (FOA.dk) [↑](#footnote-ref-142)
142. FOA pressemeddelelse 14-7-2010 (FOA.dk) [↑](#footnote-ref-143)
143. Kronik i Jyllandsposten 28-7-2010 artikel- id: : e21d0347 [↑](#footnote-ref-144)
144. Kronik i Jyllandsposten, TV2 nyhedschef Jacob Nybroe 5-8-2010 artikel- id: e21fac38 [↑](#footnote-ref-145)
145. Arbejderen 7-8-2010 artikel- id: e2209e18 [↑](#footnote-ref-146)
146. FOA pressemeddelelse 17-8-2010 (FOA-dk) [↑](#footnote-ref-147)
147. https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=135520 [↑](#footnote-ref-148)
148. Berlingske 4-7-2010 artikel- id: e215f997 [↑](#footnote-ref-149)
149. Politiken 4-7-2010 artikel- id: e215f90e [↑](#footnote-ref-150)
150. Berlingske 11-8-2010 artikel- id: e2221b71 [↑](#footnote-ref-151)
151. Københavns Sundhedsminister som citeret af Jyllandsposten 5-7-2010 artikel- id: e2164a0c [↑](#footnote-ref-152)
152. Københavns Sundhedsminister som citeret af Politikken 5-7-2010 artikel- id: e2162175 [↑](#footnote-ref-153)
153. Københavns kommune pressemeddelelse 7-7-2010 (KK.dk) [↑](#footnote-ref-154)
154. Københavns overborgmester Frank Jensen som citeret af Berlingske 11-8-2010 artikel- id: e2221b71 [↑](#footnote-ref-155)
155. Københavns Sundheds- og omsorgsborgmester Nina Thomsen som citeret af Berlingske 11-8-2010 artikel- id: e2221b71 [↑](#footnote-ref-156)
156. Københavns overborgmester Frank Jensen http://www.kk.dk/Nyheder/2010/December/~/media/3287231A47F74BE3B408AFBDCFB1E8B0.ashx [↑](#footnote-ref-157)
157. Københavns sundheds- og omsorgsborgmester Ninna Thomsen http://www.kk.dk/Nyheder/2010/December/~/media/3287231A47F74BE3B408AFBDCFB1E8B0.ashx [↑](#footnote-ref-158)
158. Palle Nielsen, FOA Formand for København havde dog tidligt i forløbet kritiseret optagelserne [↑](#footnote-ref-159)