



Falcks strategiske muligheder for legitimitetsreparation på det danske marked

Abstract

Through the employment of a neo institutional and mediazation approach, the present thesis explains the loss of legitimacy of the Danish emergency services company Falck due to several months of criticism in the media. Subsequently, light is shed upon the ability of the company to repair its legitimacy on the Danish market. The paper is built on Peter L. Berger and Thomas Luckmann's theory of knowledge explaining how the world is socially constructed. The theories and procedures applied are thus selected based on the epistemological, ontological and methodological premises of Social Constructivism.

The Danish coverage of the case is investigated through a qualitative content analysis with deductive features of Mark C. Suchman and Susanne Holmström's theories of legitimacy and Robert Entman's theory on framing. With reference to a set of predefined variables, a coding of 85 articles, radio episodes, podcasts and television news was conducted. The units were systematically selected with reference to the theory of Mikkel F. Eskjær and Rasmus Helles on probability sampling, and the reliability and validity principles by James Potter & Deborah Levine-Donnerstein. The selection followed three criteria: the media units were 1) published in media by professional journalists, 2) published between January 30th - June 26th, 2019, and 3) had a wide ideological section and long reach. The findings suggest that the journalists articulated the actions of Falck as intentional, and Falck was subsequently framed as a charitable association violating its common good activities. Moreover, Falck had created a monopoly based on harassment of competitors and acquisition of businesses. The actions were portrayed as unethical, and through figurative language journalists highlighted the former CEO of Falck as a criminal that had "killed" the competitor Bios.

These conclusions set the foundation for a legitimacy analysis. Through Suchman's theory on legitimacy the finding was that the pragmatic and cognitive legitimacy of Falck was severely damaged. To gain an understanding of the society that Falck operates in, sociological theories such as Stig Hjarvard's Mediatization of Society, Susanne Holmström's perspectives of Governance Society, and Mads P. Sørensen's consumer theory on the Political Consumers were introduced. A discussion of how Falck would be able to repair its legitimacy through Suchman's strategies suggests that through a tactic of decoupling, where the organization monitors and acts upon insights from the public agenda in the media, Falck is able to repair its legitimacy. However, a total alignment creates a paradox due to the rather divergent expectations of the consumers. The solution for Falck is to highlight its adaptation to these perceptions. When doing so, it must be aware that some of the main characteristics of the governance society, mediazation and the political consumers construct decisive challenges for Falck. Transparency and public negotiation in the media necessitate that Falck finds the right balance between being aspirational and intentional in order to avoid being criticized of hypocrisy. Falck should not only window-dress, but also implement some of its alleged actions. The thesis concludes that if Falck comply with the expectations through a decoupling strategy, it will regain meaning and credibility over time and thereby restore legitimacy and regain license to operate in the Danish market.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning	6
1.1 Problemstilling	7
1.1.1 Problemformulering	8
1.2 Kritik og forklaring af problemformuleringens undersøgelsesspørgsmål	9
1.2.1 Mediernes dobbeltrolle	9
1.2.2 Helhedssyn på organisationer	10
1.3 Afgrænsning	10
1.3.1 Falck i Danmark	11
1.3.2 Danske medier og medieenheder om Falck-Bios-sagen	11
1.3.3 Falcks som beslutningstager	11
1.4 Afhandlingens taksonomiske opbygning og forløb	11
1.5 Introduktion af Falck og Falck-Bios-sagen	13
1.5.1 Introduktion til Falck	13
1.5.2 Introduktion til Falck-Bios-sagen	14
2 Videnskabsteori	19
2.1 Idealistisk position som videnskabsteoretisk udgangspunkt	19
2.1.1 Socialkonstruktivisme	19
2.1.2 Filosofisk hermeneutik	20
2.1.3 Samspil og forskelle mellem socialkonstruktivisme og filosofisk hermeneutik	21
3 Metode & empiri	23
3.1 Kvalitativ indholdsanalyse	23
3.2 Metodens deduktive og induktive tilgang og relation til legitimitetsteori	24
3.3 Dataindsamlingens samplingsprincipper og -processer	25
3.3.1 Kriterium 1: Professionelle afsendere	25
3.3.2 Kriterium 2: Specifik observationsperiode	26
3.3.3 Kriterium 3: Bredt ideologisk udsnit og stor rækkevidde	26
3.3.4 Efterrationalisering af de trykte artiklers fordeling	28
3.4 Screening og kodningsmanual	29
3.5 Pilottest	29
3.6 Opstillede variabler og frames	30
3.7 Metodens repræsentativitet, gyldighed, validitet, reliabilitet og objektivitet	31
3.7.1 Samplingsenhedernes manglende stabilitet	31
3.7.2 Reliabilitet og objektivitet	31
3.8 Delkonklusion	32
4 Teoretisk grundlag	34
4.1 Medialisering	34
4.2 Framing	35
4.3 De politiske forbrugere i et governance-samfund	36

4.4 Legitimitet i et ny-institutionelt perspektiv.....	37
4.4.1 Perspektiver og definition.....	37
4.4.2 Pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet	39
4.4.3 Legitimitetshåndtering.....	40
4.5 Refleksion over afhandlingens problemfelt, teorier, metode og videnskabsteori.....	42
4.6 Delkonklusion	43
5 Analyser	45
5.1 Analyse af mediernes fremstilling af Falck.....	45
5.1.1 Ti væsentlige vinkler og frames.....	45
5.1.2 Falck bryder normerne for etisk og moralsk adfærd	47
5.1.3 Der er større moralske forventninger til monopol-virksomheder.....	47
5.1.4 Falck som velfærdsudøver	48
5.1.5 Falck'ske nyheder, Badvice & Peter Is-Goll.....	48
5.1.6 Smædekampagnen var intenderet, kriminel og tilrettelagt af få aktører	51
5.1.7 Forkastede procedurer og en broget fortid.....	53
5.1.8 Falck sammenlignes med andre kritiserede virksomheder	54
5.1.9 Medieomtalen efter forligets offentliggørelse	55
5.2 Delkonklusion	56
5.3 Analyse af Falcks legitimitet	56
5.3.1 Pragmatisk legitimitet.....	57
5.3.2 Moralsk legitimitet	60
5.3.3 Kognitiv legitimitet.....	62
5.4 Delkonklusion	64
6 Diskussion	67
6.1 Suchmans strategiske anbefalinger.....	67
6.2 Monitorering som strategi	68
6.3 Dekoblingens balance mellem intentioner, aspirationer og hykleri.....	69
6.4 Forklaring som strategi.....	70
6.5 Undskyldning og adskillelse som strategi	71
6.6 Transparensens betydning for Falcks muligheder.....	71
6.7 Betingelser og udfordringer ved Falcks legitimitetshåndtering	72
6.8 Delkonklusion	73
7 Konklusion.....	76
7.1 Perspektivering.....	79
8 Litteraturliste.....	81
9 Bilag.....	89
Bilag 1 - Dansk Online Index' topliste over mest besøgte danske hjemmesider for februar 2019	89
Bilag 2 - Anvendte trykte artikler.....	90
Bilag 3 - Anvendte online-artikler.....	92

<i>Bilag 4 - Anvendte tv-indslag</i>	<i>94</i>
<i>Bilag 5 - Anvendte podcastindslag.....</i>	<i>94</i>
<i>Bilag 6 - Anvendte radioindslag.....</i>	<i>95</i>
<i>Bilag 7 - Fordeling af indholdsanalysens trykte artikler</i>	<i>95</i>
<i>Bilag 8 - Fordeling af indholdsanalysens online-artikler.....</i>	<i>96</i>
<i>Bilag 9 - Kodningsmanual til indholdsanalyse.....</i>	<i>97</i>
<i>Bilag 10 - Suchmans matrix over legitimitetsstrategier</i>	<i>100</i>



Første kapitel

INTRODUKTION TIL AFHANDLINGEN



Falck

1 Indledning

*“Hvordan kunne en virksomhed, der i over 100 år har slået sig op på at
»hjælpe mennesker i nød«, i den grad svigte sit samfundsansvar?”* (Collignon, 2019)

I flere måneder var overskrifter og spalteplads spækkede med historien om den respekterede redningskoncern Falck, der havde begået en smædekampagne mod konkurrenten Bios, fordi den havde vundet kampen om ambulanceudbuddet i Region Syddanmark (Linding, 2019). Citatet ovenfor er fra en leder i Berlingske, og det er blot en ud af mange kritiske bemærkninger om Falck, Falck-ledelsen og sågar Falck-reddere, som forbrugere kunne erfare på tværs af de danske medier.

Den 30. januar 2019 annoncerede Konkurrencerådet, at det ville anmelde Falck til SØIK (Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet, også kendt som Bagmandspolitiet) (Hecklen, 2019a). Anklagen var tydelig: Falck havde brugt ulovlige metoder til at presse konkurrenten Bios i konkurs og beviserne var klare. Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen offentliggjorde Konkurrencerådets 205-siders rapport, der fremlagde Falcks metoder og beviserne for det. Med udgangspunkt i medialiserings indflydelse på, at *“medier som aviser, radio og tv formidler ikke kun information, men konstituerer et fællesskab og en erfaringshorisont for de, som læser, lytter og ser”*, må det forventes, at Falck efter flere måneders kritik har og er været særdeles udsat (Hjarvard, 2008: 14).

Moderne forbrugerteori erklærer, at nutidens politiske forbrugere i et governance-samfund overskrider den liberale samfundsmodel ved at stille krav til virksomhedernes påvirkning i samfundet (Sørensen, 2004). Resultatet er en dikotomisk tilgang til markedet gennem en fravalgs- og tilvalgsstrategi. Med en medialisering og et governance-samfund, hvor markedet er politiseret af forbrugerne samt præget af konstant forhandling og transparens, bliver virksomheder, der ikke lever op til offentlighedens forventninger, konstant udstillet i medierne (Holmström, 2013).

Mark C. Suchman stadfæster i sit arbejde med legitimitetsteori, at organisationer, der mister enten passiv eller aktiv support fra forbrugerne bliver mere skrøbelige, fordi deres råderum formindskes (Suchman, 1995). Det er aktuelt for Falck, fordi koncernen må formodes at have mistet dele af den legitimitet, som den besad, før historien så sit lys i de danske medier. Samtidig kan virksomheder ifølge Suchman betragte legitimitet som en operationel ressource, hvor legitimitetshåndtering er et strategisk værktøj. Dette perspektiv er interessant for Falck, fordi der således er en mulighed for at den kan reparere sin skadede legitimitet.

1.1 Problemstilling

I dag har Falck ambulancekontrakter med Region Nordjylland, Region Sjælland, Region Hovedstaden og Region Midtjylland (Hecklen, Jensen & Ussing, 2019). I Syddanmark benytter regionen sig efter Bios' konkurs primært af sit eget selskab Ambulance Syd, men den har også en mindre aftale med firmaet Response, der er ejet af Falck (ibid.). Kontrakten med Region Midtjylland løber frem til år 2021, og den officielle udbudsrunde om ambulancekørslen starter allerede næste år (Witt, 2019). Det er offentligt kendt, at Region Midtjylland efter Falcks fadæse er interesseret i at drive ambulancekørslen selv, hvorfor regionen allerede har hjemtaget kørslen af fire akutlægebiler, og i september 2019 planlægger den at udvide hjemtagelsen yderligere med tre ambulancer (ibid.).

På papiret er der god grund til, at regionerne selv står for ambulancetjenesten. Undersøgelser viser nemlig, at Region Syddanmark, ved hjemtagelsen af ambulancedriften, årligt sparer 15 % (Graversen, 2019). Naturligvis behøver denne beregning for det første ikke at gøre sig gældende for de resterende regioner, og for det andet medfører hjemtagelsen også i en større egenrisiko, der kan risikere at blive bekostelig for regionerne. En hjemtagelsesmodel, der matcher Region Syddanmarks, er således ikke nødvendigvis attraktiv for Region Midtjylland, Nordjylland og de andre regioner.

Kontrakten med Region Midtjylland kan blive et symbol på Falcks fremtidige mulighed for at drive ambulancekørsel i Danmark. Det må forventes, at Danmarks andre regioner tager stilling til og udgangspunkt i Region Midtjyllands begrundelser og beslutning. Hvis Falck taber udbuddet om Region Midtjylland næste år, fordi beslutningstagerne i regionen fravælger selskabet, grundet dets fortid med lovbrud og illegitime handlinger, kan Falck risikere, at afgørelsen igangsætter en lavine, hvor Danmarks øvrige regioner bliver inspireret af Midtjyllands beslutning. Et tab af Region Midtjylland kan således få fatale konsekvenser for Falcks fremtidige kerneomsætning i Danmark, fordi Falck risikerer at tabe ambulancekørslerne som perler på en snor.

I organisationens årsrapport for 2018 udgjorde ambulanceområdet 56,7 % af den samlede omsætning på globalt plan (Falck, 2019a). Ambulanceydelsen er således en af selskabets kerneområder, og den er en vigtig del af Falcks økonomiske forretning og overlevelse. Falcks kerneydelser præsenteres yderligere i afsnittet om Falck som virksomhed, hvor koncernens kerneområder er procentuelt fordelt i en grafik, der er baseret på omsætning.

Det er ikke kun Falck, der er udfordret i de forestående udbudsforløb. Det er regionernes beslutningstagere også, fordi de risikerer at komme under pres, hvis de vælger en illegitim udbyder, som befolkning-

gen ikke har tiltro til (Holmström, 2013). Derfor må man forvente, at regionerne har forbrugernes holdning og mediernes fremlægning af beslutningsprocessen og afgørelsen med i tankerne undervejs i forløbet.

Med følgende udfordring in mente, er det derfor vigtigt for Falck at reparere sin legitimitet for at fremstå som den troværdige organisation, der har strukturen, kulturen og moralen i orden. Hvis ikke det lykkes for Falck, kan selskabet ende i økonomiske vanskeligheder, der ikke er set tidligere i organisationens historie.

1.1.1 Problemformulering

I et samspil mellem governance-samfundets politiske forbrugere, mediernes fremstilling af Falcks eksistensberettigelse og Falck-Bios-skandalens udfald, er det interessant at undersøge, hvilke strategiske, organisatoriske og kommunikative muligheder Falck har for at reparere sin organisationslegitimitet og dermed gøre sig beredt til at byde på det forestående udbud fra Region Midtjylland næste år. Denne undren fører til afhandlingens problemformulering med dertilhørende undersøgelsesspørgsmål.

Hvordan er Falcks organisationslegitimitet blevet påvirket af Falck-Bios-sagen, og hvordan skal selskabet reparere sin beskadigede legitimitet for at genvinde sin eksistensberettigelse på det danske marked?

Problemformuleringen er understøttet af nedenstående undersøgelsesspørgsmål, som er taksonomisk opstillet, så de følger en logisk proces, der muliggør besvarelsen af afhandlingens problemformulering.

- ◆ *Hvordan blev Falck fremstillet i forbindelse med Falck-Bios-sagen i de danske medier i perioden 30. januar til 26. juni 2019?*
- ◆ *Hvorledes har Falck-Bios-sagen skadet Falcks legitimitet?*
- ◆ *Hvilke strategiske muligheder har Falck for at genskabe sin legitimitet?*

Inden opgavens kapitler, der har til formål at besvare undersøgelsesspørgsmålene, er det essentielt at afdekke afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted, metodikker samt væsentlige anvendte teorier. Desuden er det relevant at introducere Falck som virksomhed samt redegøre for Falck-Bios-sagens forløb. Allerstørst følger dog en kort diskussion af mediernes dobbeltrolle og en refleksion over helhedssynet på virksomheder, der dominerer i problemformuleringen og dens undersøgelsesspørgsmål. Denne diskussion og refleksion efterfølges af en præsentation af afhandlingens forløb og opbygning.

1.2 Kritik og forklaring af problemformuleringens undersøgelsesspørgsmål

I de følgende afsnit foregår en kort diskussion om, hvorvidt mediernes fremstilling af Falck kan benyttes til at undersøge Falcks legitimitet. Dernæst uddybes det helhedssyn på organisationer, der hersker i problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålene, samt hvordan dette helhedssyn påvirker afhandlingens analyser, diskussion og konklusion.

1.2.1 Mediernes dobbeltrolle

I opstillingen af afhandlingens problemformulering og undersøgelsesspørgsmål hersker en implicit en påstand om, at mediernes fremstilling af et givent emne har indflydelse på den forestilling og overbevisning, der eksisterer blandt individerne i samfundet. I denne afhandling er der helt konkret opsat en forventning om at mediernes fremstilling af Falck har direkte indvirkning på den legitimitet som befolkningen tildeler koncernen. Groft opstillet kan det oversættes til, at der er en forventning om, at befolkningen mener det samme som nyhedsmediernes. Men kan man sætte lighedstegn mellem mediernes fremstilling og den reelle situation for Falck?

Årsagen til at mediernes fremstilling danner grundlaget for legitimitetsanalysen, skyldes medialisering. Senere i afhandlingens kapitel, som behandler afhandlingens teoretiske grundlag, bliver medialiseringsteorien dybere kortlagt. For nærværende pointe skal der blot pointeres, at kendsgerningen er, ifølge medieforsker Stig Hjarvard, at medierne har en altoverskyggende betydning for befolkningens opfattelse og tilgang til alt i samfundet (Hjarvard, 2008). Nyhedsmediernes påvirker borgerne i samfundet og de sætter dagsordenen i den offentlige samfundsarena (Hjarvard, 2008). Det er angiveligt også via nyhedsmediernes, at den største del af befolkningen har erfaret, at Falck har begået en smædekampagne, der har fået massiv kritik. Og det er Hjarvards påstand, at medierne er med til at konstruere den sandhed, vi forstår, og medierne er dermed facilitator for offentlig meningsdannelse (ibid.). Med disse påstande in mente kan der dermed argumenteres for, at befolkningens opfattelse af Falck kan undersøges via mediernes fremstillinger.

Samtidig besidder medierne en dobbeltrolle i denne afhandling. I diskussionen om Falcks legitimitets håndtering er det gavnligt og nærmest nødvendigt at vide, hvad medierne lægger vægt på i deres fremstilling af Falck. Det skyldes, at koncernens strategiske muligheder bør tage højde for, hvordan Falck er italesat i medierne, og det er afgørende for, hvordan koncernen skal arbejde med blandt andet public relations og public affairs. Desuden fungerer medierne stort set som gatekeeper til befolkningen, så Falck skal spille spillet med medierne. Det indebærer, at medieomtalen fungerer som en strategisk indsigt til at udlede, hvilke budskaber Falck fremover skal fokusere på i sin eksterne kommunikation, både hvad angår pressemeddelelser, sociale medier, interviews med medierne med mere.

Almindeligvis bør man ikke sætte et definitivt lighedstegn mellem mediernes fremstilling og befolkningens opfattelse. Befolkningen kan for det første være uenige med mediernes udlægning af sager, og for det andet kan det være aktuelt, at befolkningen ikke tilegner sig opfattelser, der matcher mediernes fremstilling. Holdningerne kan for eksempel være enten mere eller mindre ekstreme, og det kan være udfordrende at styre hvilke medier, der har mere indflydelse end andre. I et større projekt vil det derfor være ideelt også at undersøge befolkningens egen opfattelse af Falck. Undersøgelsen af befolkningens tildeling af legitimitet til Falck kunne eksempelvis foregå gennem demografisk blandede fokusgrupper, indholdsanalyse af individers private italesættelse af Falck på sociale medier. For at nå endnu bredere ud samt skabe metodetriangulering, kunne undersøgelsen også foregå gennem spørgeskemaer, der både har kvantitative og kvalitative egenskaber for at undersøge den herskende opfattelse af Falck hos den meget brede populationsgruppe. I denne afhandling er der dog nogle helt naturlige ressourcemæssige begrænsninger for udformningen af undersøgelsesdesignet, hvorfor en analyse af befolkningens opfattelse af Falck må henstilles til et eventuelt senere arbejde med problemstillingen. Det betyder, at der i denne afhandling accepteres, at medierne opfylder en essentiel dobbeltfunktion, fordi de både repræsenterer befolkningens opfattelse samt skaber værdifuld indsigt i fremstillingen af Falck, som koncernen skal være opmærksom på i sin eksterne kommunikation.

1.2.2 Helhedssyn på organisationer

I denne afhandling betragtes Falck som én samlet virksomhed. Selvom smædekampagnens udspring kan afgrænses til en enkelt afdeling, og måske endda blot til en lille gruppe af medarbejdere, så smitter skandalen af på hele Falck, og det er til trods for, at de resterende afdelinger i Falck angiveligt ikke har haft noget med sagen at gøre.

Logisk set giver det mening, at Falck opfattes og betragtes som en holistisk virksomhed i stedet for en række stort set uafhængige afdelinger, der ikke arbejder sammen. Falck har ét organisationsnavn med ét logo, også selvom virksomheden har op end 50 lokalafdelinger blot i Danmark (Falck: Falcks hovedadresser, u.å.). Denne opfattelse gennemsyrrer denne afhandling, og det betyder også, at anbefalingerne til Falck tager det organisatoriske helhedssyn som udgangspunkt.

Med en diskussion af mediernes dobbeltfunktion og refleksion over helhedsopfattelsen af Falck, er problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålenes formål og udformning således berettiget. Det næste afsnit omhandler de afgrænsninger, der er foretaget i afhandlingen.

1.3 Afgrænsning

I afhandlingen er der foretaget tre afgrænsninger, der har haft væsentlig betydning for besvarelsen af Falcks strategiske muligheder for at reparere sin beskadigede legitimitet. Afgrænsningerne er foretaget

således, at de ikke forvrænger Falcks reelle situation, men i stedet frasorterer de faktorer, der har en mindre betydning for afhandlingens besvarelse af problemformuleringen.

1.3.1 Falck i Danmark

I arbejdet med Falck er der taget udgangspunkt i koncernens beskæftigelser i Danmark. Selvom virksomheden opererer i 44 lande, og informationen om Falck-Bios-sagen med stor sandsynlighed har spredt sig til andre lande, hvori koncernen også engagerer sig, så kredser Falcks udfordringer og muligheder sig udelukkende til Danmark.

1.3.2 Danske medier og medieenheder om Falck-Bios-sagen

I analysen af mediernes fremstilling af Falck er der udelukkende inddraget dansksprogede medieenheder fra danske medier. Der er givetvis publiceret artikler, nyhedsudsendelser og lignende, hvor Falck-Bios-sagen er nævnt, men de indgår ikke i denne afhandling. Ligeså indgår udenlandske medier heller ikke som en del af Falcks strategiske muligheder.

1.3.3 Falcks som beslutningstager

I afhandlingen er der en anerkendelse af, at Falck primært er ejet af Lundbeckfonden og KIRKBI. Det betyder, at det må forventes, at beslutninger af væsentlig karakter også vedkommer Lundbeckfonden og KIRKBI, hvorfor de reelt indgår som beslutningstagere i Falck. I afgrænsningen italesættes Falck som ene-bestemmer over koncernens strategi og anvendte handlingsplan, hvorfor Lundbeckfonden og KIRKBI ikke indgår som en del af diskussionen over Falcks muligheder for legitimitetsreparation.

Med de tre afgrænsninger, der eliminerer unødvendig kompleksitet ved Falcks problemstilling og dermed muliggør problemformuleringens besvarelse, følger en præsentation over taksonomien og det faktiske forløb i afhandlingen.

1.4 Afhandlingens taksonomiske opbygning og forløb

Dette afsnit har til formål at kortlægge afhandlingens taksonomi og forløb. Afsnittet præsenterer væsentlige afsnit samt deres indbyrdes relation og påvirkning af hinanden.

Afhandlingens forløb er illustreret i nedenstående illustration. Af denne kan det erfares, at det først og fremmest er socialkonstruktivismen, der sætter rammen for hele projektet, herunder formulering af problemformuleringen, metodens udformning, valget af teorier og de efterfølgende analyser, diskussion og dermed også afhandlingens konklusion.

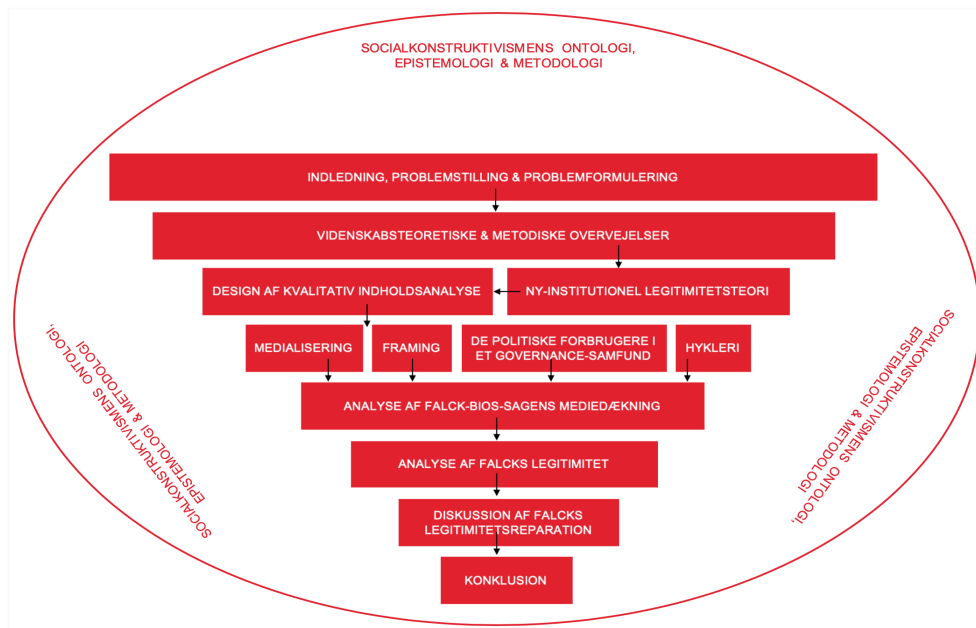


Illustration over afhandlingens taksonomiske forløb

Som det kan ses i illustrationen over specialets forløb, hviler afhandlingens teoretiske grundlag på Hjarvards medialisering, Entmans framing, Holmströms governance-samfund og hykleri, Sørensens politiske forbrugere samt Suchman og Holmströms legitimitetsteorier. Teorierne opererer både på individ-, organisations- og samfundsniveau, og de er specifikt udvalgt til at passe ind i afhandlingens videnskabs-teoretiske position og problemstilling.

Afhandlingens første analyse undersøger, hvordan medierne har fremstillet Falck i de danske medier i forbindelse med Falck-Bios-sagen, og den anden analyse undersøger, hvordan medieomtalen har skadet Falcks organisationslegitimitet. Analysen af medieomtalen foregår gennem den kvalitative indholdsanalyse, og konklusionen danner grundlaget for den efterfølgende legitimitetsanalyse. Dernæst følger en diskussion af Falcks muligheder for at reparere sin legitimitet. I diskussionen danner videnskabsteorien og teorierne samt konklusionerne fra analyserne grundlaget for de anbefalinger, som den overordnede diskussion udmunder i. Dermed bliver der i afhandlingens afgørende og afsluttende diskussion samlet op på de perspektiver, rammer og muligheder, som afhandlingens forrige kapitler har skabt. Slutteligt konkluderes der på de væsentligste elementer i afhandlingen efterfulgt af en perspektivering til andre interessante problemstillinger for Falck.

Dermed er afhandlingens syv kapitler og deres indbyrdes relation kort ridset op. Kapitlernes relation ud- dybes yderligere ved deres aktualitet i løbet af afhandlingen. Nu følger en kort introduktion til Falck og selve Falck-Bios-sagens forløb, så den nødvendige baggrundsinformation er skabt.

1.5 Introduktion af Falck og Falck-Bios-sagen

Dette afsnit har først og fremmest til formål at afdække Falck som virksomhed, herunder organisationens historie, værdigrundlag, kerneomsætning og ejerforhold. Beskrivelsen om Falck skal ikke fungere som en udtømmende præsentation af Falck som virksomhed, men i stedet skabe den fornødne forståelse for organisationens størrelse, aktiviteter og aspirationer.

Dernæst opridses forløbet for Falck-Bios-sagen for at redegøre for den nødvendige viden om sagen. Handlingsforløbet er nødvendigt at forstå, både fordi det har betydning for valget af teorier og metoder i afhandlingen, men også fordi baggrundsinformationerne skaber forståelse for problemformuleringen og undersøgelsesspørgsmålenes udformning. Eksempelvis har medierne haft en stor betydning for sagens udvikling, fordi medierne er blevet en offentlig arena, hvor sagens parter har udtalt sig om hinanden, og hvor private aktører, herunder ambulance-reddere, har stået frem og fortalt deres side af sagen.

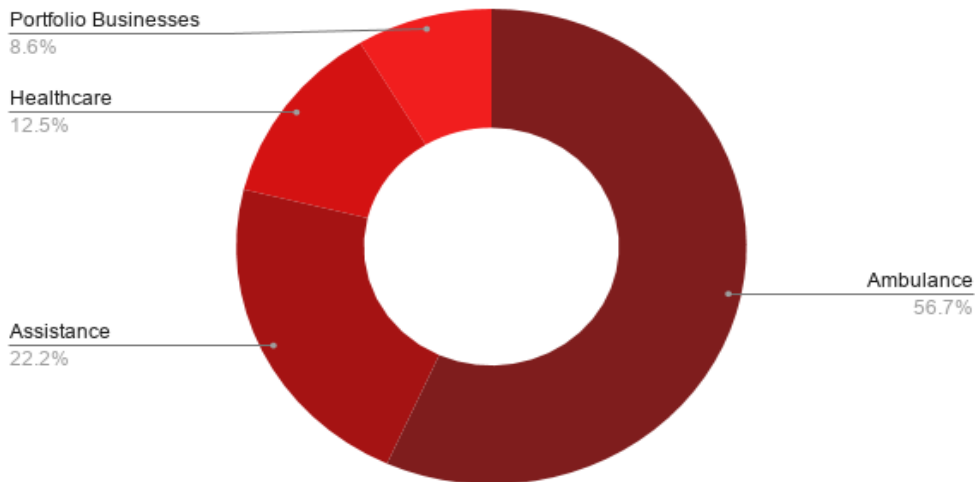
1.5.1 Introduktion til Falck

Virksomheden Falck blev grundlagt af Sophus Falck i 1906. Dengang hed virksomheden Redningskorpset for København og Frederiksberg, og siden da har virksomheden gennemgået fusioner med andre selskaber samt haft andre navne, inden den i 2004 fik sit nuværende navn: Falck (Falck: Historie, u.å.). I dag er Falck med sine aktiviteter i 44 lande blevet en global aktør, der omsætter mere end 13 milliarder kroner årligt (Falck: Historie, u.å.).

Falcks officielle mission er *“at arbejde for at forebygge ulykker, sygdom og nødsituationer, at redde og hjælpe forulykkede og nødstedte hurtigt og kompetent samt at rehabilitere syge og tilskadekomne”* (Falck: Mission og vision, u.å.). Falcks vision er endvidere at *“udvikle en betydende international virksomhed, der arbejder bredt inden for assistance, redning, healthcare og sikkerhedstræning”* (ibid.). Slutteligt er koncernens seks værdier handlekraftig, hjælpsom, hurtig, kompetent, tilgængelig, troværdig (ibid.).

Falcks kerneforretninger er Ambulance, Healthcare, Assistance samt Industrial Fire Services og Global Assistance, der hører under betegnelsen Portfolio Businesses i Falcks seneste årsrapport (Falck, 2019a). Nedenstående figur illustrerer Falcks omsætning fordelt på organisationens kerneområder. Figuren viser tydeligt, at ambulance-forretningen er kilden til den største omsætning for Falck.

Falcks kerneområder



Falcks kerneområder procentuelt fordelt baseret på omsætning (Falck, 2019a)

Falck er primært ejet af Lundbeckfonden, der har 59,15 % af aktierne, mens KIRKBI ejer 28,59 %. De resterende 11,94 % og 0,32 % ejes af henholdsvis TryghedsGruppen smba og ledelsen i Falck (Falck: Ejere, u.å.). Det betyder, at især hovedaktionærerne Lundbeckfonden og KIRKBI besidder magtfulde roller, hvad angår Falcks strategier og afgørende beslutninger. Givetvis må det forventes, at centrale hovedpersoner hos begge fonde inddrages i Falcks forretningsmæssige udfordringer, herunder også håndteringen af Falck-Bios-sagen.

1.5.2 Introduktion til Falck-Bios-sagen

I 2014 vandt det hollandske selskab Bios retten til ambulancetjeneste i Region Syd. Modkonkurrenten i udbuddet var Falck, der på daværende tidspunkt havde haft ansvaret for ambulancekørslen i regionen gennem 95 år (Bruun, 2014).

Måneder før Bios skulle overtage kørslen den 1. september 2015, kom det frem, at den havde svært ved at tiltrække ambulancereddere. Kun 88 ud af de 500 nødvendige poster var besat, hvilket vækkede massiv kritik fra blandt andre bekymrede borgere, regionsrådsmedlemmer, repræsentanter fra fagforeningen 3F og folketingspolitikere (Moestrup, 2015). De efterfølgende måneder var Bios i konstant modvind i de danske medier, især da det blev offentligt kendt, at selskabet havde forsøgt at rekruttere tyske reddere samt implementeret vagter i dobbelt-længde for at få ambulancetjenesten til at løbe rundt (Laursen, 2016a). Meget tyder på, at ledelsen i Bios og dens nærmeste interessenter handlede i ren desperation og afmagt uden at kende til, at årsagen til Bios' problemer skyldes Falcks hemmelige smædekampagne. Resultatet var, at Bios ikke kan leve op til kontrakten med Region Syddanmark. I et brev dateret den 31. marts 2016 til Region Syddanmark fra Lett Advokater, der repræsenterer Bios, frasagde selskabet sig

ethvert ansvar for situationen. Bios ønskede ikke at betale, fordi det mente, at årsagen skyldes usædvanlige og upåregnelige markedsforhold (Laursen, 2016b).

I begyndelsen af juli 2016 opdagede Region Syddanmark, at den var kommet til at betale dobbeltløn til Bios i januar samme år (Laursen & Nepper-Rasmussen, 2016). Da regionen krævede de aktuelle 31,5 millioner tilbage, nægtede Bios at have modtaget dobbeltløn, og fortalte samtidig, at selskabet ville risikere at gå konkurs, hvis det skulle betalte penge tilbage med det samme (Laursen & Nepper-Rasmussen, 2016). Få uger senere, den 25. juli 2016, indgav Region Syddanmark konkursbegæring for Bios (Region Syddanmark, 2016), og to dage senere, den 27. juli, blev Bios erklæret for konkurs (Laursen, 2016c). Efterfølgende måtte Region Syddanmark hjemtage ambulancekørslen under navnet Ambulance Syd (Kongsted & Kristiansen, 2016).

Den øverste direktør mens smædekampagnen stod på, var den dengang hæderkronede Allan Søgaard Larsen, der havde været ansat i Falck siden 1990 (Bindslev, 2016). Flere medier hævder, at Allan Søgaard Larsen har været en af dem, der stod i spidsen for aktiviteterne mod Bios. *“Søgaard Larsen spillede ifølge kilder en helt central rolle i, at kampagnen endte med at udvikle sig på en måde, hvor usædvanlige metoder blev taget i brug”* (Friis & Lauridsen, 2019). I december 2016 blev han og en anden topdirektør Morten R. Pedersen, fyret under det påskud, at deres ejerandele, der tilsammen var mere end 10 %, var for store. Bestyrelsesformanden i Falck Peter Schütze udtalte i samme ombæring, at *“der er efter bestyrelsens opfattelse en uhensigtsmæssig sammenblanding af rollen som ledelse og medejer”* (Bindslev, 2016). Bestyrelsen i Falck havde ingen officiel kandidat til rollen som administrerende direktør, så Allan Søgaard Larsen blev afsat, og Falck stod tilbage uden en ny arvtager.

I juni 2018 mistænkte Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen efter tre års undersøgelser, at Falck havde overtrådt konkurrenceloven (Mandrup, 2018). Den umiddelbare reaktion fra Falck var at udsende en pressemeddelelse, hvori den administrerende direktør, Jakob Riis, undskyldte og kaldte sagen for pinlig: *“Dele af styrelsens udlægning af sagen er pinlig læsning. Vi har på nogle områder optrådt på måder, som ikke lever op til vores egne og omverdenens forventninger til Falck. Det vil jeg gerne undskylde for”* (Mandrup, 2018).

Et halvt år senere, den 30. januar 2019, offentliggjorde Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen en rapport om Falcks hemmelige handlinger udarbejdet af Konkurrencerådet. Rapportens konklusioner affødte, at Falck blev anmeldt til Statsadvokaten for Særlig Økonomisk og International Kriminalitet, også kendt som Bagmandspolitiet (Hecklen, 2019a). Falck havde sammen med ansatte i kommunikationsbureauet Advice, den forhenværende spindoktor Peter Goll og kommunikationsrådgiveren Palle Smed, der har en fortid som chefredaktør på Fagbladet 3F, gennemført en kalkuleret kampagne for at få Bios ned med nakken og dermed presse konkurrenten ud af markedet. Med betalte graverjournalister, negativt spin,

fake news og falske profiler på de sociale medier formåede Falck at sætte Bios i et så dårligt lys, at ambulancereddere specifikt fravalgte at arbejde for Bios (Hecklen, 2019b). Bagtanken og konsekvensen bag smædekampagnen var, at hvis ingen reddere ville arbejde for Bios, så kunne selskabet ikke overleve.

Falcks umiddelbare reaktion var at anke Konkurrencerådets afgørelse om, at koncernen havde forbrudt sig på konkurrenceloven, men blot fem dage efter blev anken tilbagetrukket (Svendsen & Jørgensen, 2019). Falck ville alligevel ikke anke sagen, og Jakob Riis udtrykte sig således i en pressemeddelelse:

”Vi har klare etiske retningslinjer for, hvordan vi agerer over for konkurrenter, og vi er godt på vej i vores oprydning og turnaround. Det ønsker vi ikke, at der sås tvivl om. At anke sagen ville kompromittere den etiske linje, vi står for” (Svendsen & Jørgensen, 2019).

I stedet fortæller Jakob Riis, at Falck vil forsøge at indgå et forlig med sagens parter og dermed betale erstatning (Svendsen & Jørgensen, 2019).

Den 7. maj 2019 offentliggjorde Falck, at den havde igangsat et internt selvrenselsesprogram under navnet “Clear” (Falck, 2019c). I organisationens kvartalsvise rapport Q1 2019 fremlagde Jakob Riis, hvordan selskabet havde opdateret sin code of conduct samt at medarbejderne gennemførte træning i dette adfærdskodeks (ibid.). Ledelsen i Falck havde også introduceret en whistleblower-ordning, hvor medarbejdere kan meddele hvis de kender til handlinger, der ikke er i tråd med selskabets ønsker, med det formål at skabe en kultur med fuld transparens (ibid.).

Når en virksomhed overtræder konkurrencereglerne, er konsekvensen blandt andet, at den som udgangspunkt bliver udelukket fra offentlige udbudsrunder (*Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2019*). Dog kan virksomheden, hvis den kan dokumentere at opfylde tre minimumskrav, bevise, at den er pålidelig, selvom den er udelukket fra offentlige udbud. Nedenfor er Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens tre minimumskrav for self-cleaning opstillet.

1. Hvis ansøger eller tilbudsgiver i fornødent omfang har dokumenteret, at den har ydet den erstatning denne er blevet pålagt, eller har påtaget sig at yde erstatning for tab som følge af de handlinger, der har begrundet udelukkelsen,
2. Hvis ansøger eller tilbudsgiver i fornødent omfang grundigt har redegjort for forholdene og omstændighederne ved udelukkelseshandlingen gennem et aktivt samarbejde med undersøgelsesmyndigheden, og
3. Hvis ansøger eller tilbudsgiver har truffet passende og konkrete tekniske, organisatoriske og personalemæssige foranstaltninger for at forebygge yderligere overtrædelser af straffeloven eller øvrige forsømmelser omfattet af udelukkelsesgrundene.

*Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens tre minimumskrav for self-cleaning
(Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2019)*

Tiltagene i Falcks selvrenselsesprogram “Clear” og ønsket om at indgå et forlig med Region Syddanmark og Bios ser unægteligt ud til at være skræddersyede efter udbudslovens krav om selvrenselse. Falck omtaler endda “Clear” som et selvrenselsesprogram: *“An important first step in the cultural turnaround is our comprehensive self-cleaning programme, Clear”* (Falck, 2019c). Dermed ser det ud til, at Falck på overfladen og helt bevidst opfylder de tre minimumskrav som Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen opstiller.

Efter flere måneders forhandlinger kunne man den 24. juni 2019 erfare, at Falck, Region Syddanmark og Bios var blevet enige om at indgå et forlig. Falck skulle betale 152,5 millioner kroner i erstatning til de forurettede parter (Møller, 2019). Med forligets aftale blev endnu et kapitel i Falck-Bios-sagen afsluttet, og tilbage er blot den forestående bøde fra Bagmandspolitiet, før der kan sættes et endeligt punktum i sagen, der foreløbig har strakt sig over seks år (Friis & Lauridsen, 2019).

Med Falck-Bios-sagens nuværende status, hvor Falck afventer dommen fra Bagmandspolitiet, kan denne redegørelse for Falck og selve sagens forløb foreløbigt afsluttes. Med gennemgangen af Falck og sagens forløb afsluttes afhandlingens første kapitel. I det næste kapitel bliver afhandlingens videnskabs-teoretiske ståsted præsenteret.



Andet kapitel

VIDENSKABSTEORI



Falck

2 Videnskabsteori

Denne afhandling er indrammet af den idealistiske positions forståelse for videnskab samt socialkonstruktivismens forståelse af verden og den filosofiske hermeneutiks tilgang til proces. Allerefter bliver idealismens betydning uddybet, reflekteret og vurderet i forhold afhandlingens emne og indhold, hvorefter socialkonstruktivismen og hermeneutikken sættes i relation til afhandlingens udarbejdelse og resultater. Afsnittet slutter med en refleksion over samspillet mellem socialkonstruktivismen og den filosofiske hermeneutik, herunder hvad de enkelte teorier kan bidrage med i arbejdet med Falcks problemstilling.

2.1 Idealistisk position som videnskabsteoretisk udgangspunkt

Denne afhandling er opbygget ud fra den idealistiske positionering, hvor samfundet som genstandsfelt skal anskues som et mentalt fænomen, og det betyder, at subjektet og sproget mellem subjekter har en afgørende position for videnskonstruktion.

Inden for idealistiske retninger, hvor socialkonstruktivismen og hermeneutikken placerer sig, er den dominerende ontologiske overbevisning, at verden ikke eksisterer uafhængigt af observatøren (Ingemann, 2014: 101). Ontologien styrer rammen for epistemologien, der handler om, hvordan man erkender genstanden, der undersøges (Ingemann, 2014: 25). Det indebærer, hvad man skal gøre for at blive klogere på det fænomen, man vil undersøge. Videnskabsfilosofiens tredje forgrening, der er styret af epistemologien, handler om måden, man skaber viden på (Ingemann, 2014: 25). Det vil sige både, hvordan man underbygger viden og afviser viden, men også hvilke midler, der er oplagte at anvende i videnskaben. Samlet set betyder det, at videnskabsfilosofiens ontologi, epistemologi og metodologi har betydning for måden at opfatte Falck-Bios-sagen på samt opfattelsen af muligheden for at reparere selskabets legitimitet.

Som beskrevet ovenfor er denne afhandling bygget op på socialkonstruktivismens ståsted samt hermeneutikkens tilgang til videnskabelig proces. Nedenfor bliver begge videnskabsteorier samt deres afgørende betydning for denne afhandling bearbejdet.

2.1.1 Socialkonstruktivisme

For socialkonstruktivismens epistemologi og ontologi gælder det, at verden er socialt konstrueret (Ingemann, 2014). I denne afhandling er det Peter L. Berger og Thomas Luckmanns socialkonstruktivisme som problemstillingen og løsningen for Falck indrammes af. I deres socialkonstruktivisme er sandheden og opfattelsen af fænomener konstant i forhandling mellem individerne i samfundet. Fænomener er foranderlige i evindelige sociale processer, der består af eksternalisering (tavs viden gøres eksplicit), objektivisering (viden institutionaliseres) og internalisering (forestillinger reproduceres) (Ingemann, 2014:

136). Det betyder, at sandheden er en social konstruktion, der aldrig er absolut, fordi processen gentager sig gang på gang (Ingemann, 2014: 180).

For Berger og Luckmanns socialkonstruktivisme hersker der en overbevisning om et funktionelt aktørskab (Ingemann, 2014). Konkret betyder det, at Falck eksempelvis kan reparere sin legitimitet gennem organisatoriske aktiviteter og justeringer, og endvidere påvirke samfundets opfattelse af disse aktiviteter gennem måden, hvorpå disse italesættes kommunikativt og interpersonelt. Det faktum opleves blandt andet ved problemformuleringens tredje undersøgelsesspørgsmål: *“Hvilke strategiske muligheder har Falck for at genskabe sin legitimitet”*? Implicit i dette spørgsmål ligger der en mulighed for, at Falck selv kan være med til at påvirke forbrugernes opfattelse af Falck gennem omtale i medierne og dermed være en konstruerende aktør.

Udover at socialkonstruktivismens epistemologi og ontologi har betydning for denne afhandlings verdensbillede (verden er en social konstruktion), så kommer metodologiens aftryk særligt til syne ved indsamlingen og behandlingen af data. Metodologien i socialkonstruktivismen er baseret på verden som en mental konstellation (Ingemann, 2014: 160). Derfor er der i denne afhandling lagt vægt på at undersøge opfattelsen og meningen af blandt andet Falcks organisationsstruktur, Jakob Riis' lederskab, samfundsnytte med mere, i stedet for at undersøge Falcks faktiske organisationsstruktur og samfundsnytte sammenlignet med andre organisationer. Det er konstruktionen, narrativet og opfattelsen af Falck, der er i centrum for afhandlingens empiri og analyser, snarere end den ikke-eksisterende objektive sandhed.

En kritik af Berger og Luckmanns socialkonstruktivisme kan rejses ved, at der ikke findes et gyldighedskriterium for, hvad korrekt viden er (Ingemann, 2014: 137). I socialkonstruktivismen er der ikke definitive metoder til at afgøre, hvornår udledt viden er korrekt. Det betyder, at der ikke findes nogle kriterier for gyldighed af viden, og man således aldrig kan vide sig sikker på, at noget man opfatter som korrekt, definitivt er korrekt (Ingemann, 2014). På baggrund af dette, er det relevant at inddrage den filosofiske hermeneutiks forhold til proces, hvilket præsenteres nedenfor.

2.1.2 Filosofisk hermeneutik

I den filosofiske hermeneutik hersker der en anerkendelse af, at erkendelse er en uendelig proces (Ingemann, 2014: 110). I en vekselvirkning mellem del og helhed, der sættes i kontekst, formår man at skabe yderligere erkendelse, og den proces er uendelig. På den måde matcher hermeneutikken godt med socialkonstruktivismens manglende gyldighedskriterium, der gør, at konklusioner aldrig kan opfattes som definitive.

I denne afhandling er hermeneutikken anvendt som ramme for selve specialeskrivningsprocessen og som udgangspunkt for den akademiske opbygning af specialet. Alt imens analyserne er udført, er tanker

og ideer til diskussionen om Falcks muligheder opstået og noteret til efterfølgende brug. Store træk af specialeskrivningsprocessen har således været en vekslen mellem del og helhed, der er sat i kontekst med hele afhandlingens emne og problemstilling.

Senere i denne afhandling kan det også erfares, at der er udført pilottest på kodningen af den kvalitative indholdsanalyse. Efter afslutningen på denne pilottest blev udformningen af koderne justeret, og det endte således med, at udgangspunktet blev tilpasset for at øge muligheden for erkendelse. Dermed har hermeneutikken haft gavnlig betydning for afhandlingens undersøgelser og dermed også konklusionerne i sidste ende.

2.1.3 Samspil og forskelle mellem socialkonstruktivisme og filosofisk hermeneutik

Socialkonstruktivismen og den filosofiske hermeneutik besidder en række overensstemmelser, men adskiller sig også fra hinanden på nogle punkter. Den filosofiske hermeneutik og socialkonstruktivismen stemmer godt overens, hvad angår gyldighedskriterium og den uendelige søgen på erkendelse (Ingemann, 2014). For begge videnskabsteoretiske positioner er der således en erkendelse og anerkendelse af, at konklusionen aldrig kan blive fuldendt. Der vil altid være en mulighed for, at analyserne og diskussionerne kan bearbejdes yderligere, og de vil således altid være i proces (Ingemann, 2014).

For hermeneutikkens ontologi, der lyder som følgende: *“den humane virkelighed er en forestilling i vores bevidsthed”*, er der nogle lighedspunkter med socialkonstruktivismen (Ingemann, 2014: 160). Hermeneutikken anerkender ligesom socialkonstruktivismen, at virkeligheden foregår gennem menneskelig forstand. Modsat er hermeneutikkens epistemologi, at *“verden kan kun forstås indirekte”*, hvilket karambolerer med socialkonstruktivismens epistemologi om, at verden er en social konstruktion (Ingemann, 2014: 162).

I denne afhandling betyder det, at de anvendte videnskabsteorier har adskilte formål. Den filosofiske hermeneutik er benyttet som ramme for specialeskrivningsprocessen, der konstant har som udgangspunkt, at der i analyserne og diskussionen kan opnås en yderligere erkendelse og mening gennem vekselvirkningen mellem del og helhed. Samtidigt er det socialkonstruktivismens opfattelse af sandhed og verden, der sætter rammen for afhandlingens verdenssyn og metoder, samt styrer valget af teorier, analyseformen, undersøgelser, diskussion og dermed også anbefalingen til Falck. Med erklæringen om, hvor den filosofiske hermeneutik og socialkonstruktivismen mødes og adskilles, afsluttes dette kapitel om videnskabsteori. Det næste kapitel præsenterer afhandlingens metode og empiri.



Tredje kapitel

METODE & EMPIRI



Falck

3 Metode & empiri

Dette kapitel omhandler afhandlingens samfundsvidenskabelige metode, der benyttes til at besvare afhandlingens problemformulering og undersøgelsesspørgsmål. Nedenfor beskrives, hvordan afhandlingens kvalitative indholdsanalyse er designet, samt hvilke udfordringer, der er ved metoden, og hvorledes disse udfordringer er forsøgt minimeret gennem tiltag såsom kodningsmanual og pilottest.

3.1 Kvalitativ indholdsanalyse

I denne afhandling udgør en kvalitativ indholdsanalyse fundamentet for undersøgelsen af, hvordan medierne har fremstillet Falck i forbindelse med Falck-Bios-sagen. Senere i afhandlingen benyttes den tolkede medieomtale, til at analysere, hvorledes Falcks legitimitet er svækket på baggrund af denne dækning af sagen.

Indholdsanalysen som metode forsøger at indsamle, tolkningskode samt analysere større mængder af medieindhold. Den har til formål at udlede underliggende strukturer, trends, mønstre og derved skabe mening om samt forståelse af indholdet. Overordnet er målet, ifølge Bloor & Wood (2006), at forstå hvem, der siger hvad, til hvem og med hvilken effekt.

Dataindsamlingen til den kvalitative indholdsanalyse baseres på Mikkel Fugl Eskjær og Rasmus Helles teori om samplingssprocesser (2015) samt Potter og Levine-Donnersteins teori om design af kvalitative og teoretisk funderede variabler samt kodning af *projective content* baseret ud fra artiklen "Rethinking validity and reliability in content analysis" (1999). Endvidere inddrages Potter og Levine-Donnersteins principper om subjektivitet, validitet og reliabilitet også i de metodiske overvejelser og fremgangsmåde i et forsøg på at øge empiriens gyldighed og analysens efterfølgende konklusion.

I indholdsanalysen bearbejdes medieindholdet både kvantitativt såvel som kvalitativt. Det kvantitative indhold rummer de manifeste elementer, der kommer til udtryk såsom data-enhedens antal ord, dato for udgivelse, inddragelse af specifikke ord og andet, der er tydeligt at identificere (Eskjær & Helles, 2015: 13). Det kvalitative indhold henviser til medieenhedens latente indhold, der ifølge Potter og Levine-Donnerstein rummer både *pattern* og *projective* indhold (Potter & Levine-Donnerstein, 1999). Pattern indhold er mønstrene i medie-enhederne, der står mellem linjerne, mens projective indhold bygger på fortolkning af retoriske udtryk, værdiladninger og indhold, der på overfladen er skjult.

Manifest, pattern og projective indhold følger en taksonomisk rækkefølge baseret på deres grad af nødvendig subjektivitet fra koderen, der udfører tolkningen. Det manifeste indhold følger objektive standarder og er derfor umiddelbar at kode gennem prædefinerede variabler. Kodning af det latente indhold involverer i højere grad individets subjekt, og det er især ved kodning af det projective indhold, at der stilles krav til koderens såkaldte *mental schema* for at være i stand til at tyde den underliggende mening i medieenheden (Potter & Levine-Donnerstein, 199: 259). Indholdsanalysens grad af subjektivitet sætter krav til metodens processer og relationen til reliabilitet og validitet. Netop dette behandles senere i dette kapitel om variabler og kodningsmanual.

3.2 Metodens deduktive og induktive tilgang og relation til legitimitetsteori

Fremstillingen af metodens variabler, der benyttes til at identificere relevant indhold, følger overordnet set en deduktiv tilgang, fordi det er teori, som sætter udgangspunktet for kodningsskemaets design. Potter og Levine-Donnersteins beskriver det således: *“A formal scientific theory can guide the development of the coding scheme by focusing the designers on certain concepts and helping them derive coding rules and values by the way the concepts are defined in the theory”* (Potter & Levine-Donnerstein, 199: 262).

I afhandlingens indholdsanalyse er det helt konkret Mark C. Suchmans og Susanne Holmströms aspekter af legitimitetsteori (der præsenteres i afhandlingens næste kapitel), som har sat rammen for opbygningen af indholdsanalysens kodningsvariabler. Legitimitetsteori sikrer dermed et udgangspunkt for variablernes design, mens det teoretiske udgangspunkt også hjælper til at identificere, hvad, der undervejs i kodningen skal holdes øje med.

Den deduktive tilgang rummer både udfordringer og ulemper. De prædefinerede variabler kan føre til, at der undervejs i kodningen opstår en blindhed for essentielle faktorer, der på trods af, at de ikke er en del af variablerne, alligevel er interessante at registrere. Derfor er der i den deduktive tilgang tolereret en induktiv åbenhed for atypiske elementer, der bryder med de prædefinerede variabler. Dette tillader Potter og Levine-Donnerstein i kodningen af medieenhedernes projective indhold. *“Typically, studies of manifest content do not have a role for theory; typically studies of pattern content rely on a deductive role of theory; and typically studies of projective content rely on an inductive role of theory”* (Potter & Levine-Donnerstein, 199: 265). I afhandlingen betyder det, at der kontinuerligt i kodningen er sat spørgsmålstejn ved de fastsatte variabler og medieenheden, der kodes for at undgå blindhed.

3.3 Dataindsamlingens samplingsprincipper og -processer

Falck-Bios-sagen er massivt dækket i medierne. En simpel søgning på Infomedia viser, at der over tiden er publiceret næsten 11.000 artikler, hvor både Falck og Bios er nævnt (Infomedia, 2019). Oveni findes der omtaler på blandt andet tv og radio, som også formidler sagen samt private aktører, der har delt deres side af sagen på sociale medier og blogs. Det er naturligvis ikke muligt at kode alle medieomtalerne til denne afhandling, hvorfor det været nødvendigt at sortere og udvælge de mest relevante.

Medieenhederne er udtrukket fra forskellige platforme, herunder Infomedia, iOS-appen "Podcasts" og Google. Bruttolisterne for artikler er skabt i Infomedia, hvor der er benyttet gruppering af identiske overskrifter for at undgå at de samme artikler optræder to eller flere gange.

Fra bruttolisten er der ikke frasorteret artikler eller programmer med specifikke vinkler, herunder satire, komik eller sladder. Det vil sige, at eksempelvis rubrikken "At tænke sig" i Politiken samt programmet "Det vi taler om" på Radio24syv også er inddraget. Disse medieenheder med en humoristisk vinkel er ikke frasorteret, fordi de er med til at skabe et indtryk af Falck. De er en del af den samlede omtale af Falck og Falck-Bios-sagen i de offentlige medier.

Udvælgelsen af enhederne foregik gennem *systematisk udvælgelse*, hvor den samlede totaltælling af samples blev listet efter dato for at sikre den samme afstand mellem medieenhederne (Eskjær & Helles, 2015). Inden den systematiske udvælgelse foregik, blev tre kriterier opsat:

1. *Professionelle afsendere*
2. *Specifik observationsperiode*
3. *Bredt ideologisk udsnit og stor rækkevidde*

Nedenfor bliver de tre kriterier yderligere uddybet, mens fordelingen af de udvalgte medieenheder, der er baseret på den systematiske udvælgelse, er præsenteret.

3.3.1 Kriterium 1: Professionelle afsendere

Det første kriterium er, at de udvalgte enheder har professionelle afsendere. Det vil sige, at medietyperne ikke er private blogs, sociale medie-posts eller andet, hvor privatpersoner er afsendere. Der er lagt vægt på at favne så bredt som muligt. Derfor er der både inkluderet traditionelle medietyper såsom trykte artikler, tv-indslag og radionyheder. Derudover er de mere moderne medieplatforme såsom online avis/portal og podcast-programmer også inddraget for at afdække de nyheder, som især unge konsumerer. Podcasts er en ældre medietype, der i de senere år har oplevet en øget popularitet. I DRs rapport om

medieudviklingen for 2018 fremgår det, at det er 31 % af de 15-31-årige, der lytter til podcasts ugentligt (DR Medieforskning, 2019). På baggrund af dette er følgende medietyper inddraget:

- ◆ Radionyheder
- ◆ Podcast-programmer
- ◆ Trykte og webbaserede artikler
- ◆ Nyhedsindslag på TV

Medieenhederne såsom podcastepisoder, radioindslag og tv-nyheder er tunge at kode, og de er også sværere samt mere ressourcekrævende at behandle (Eskjær & Helles, 2015). I stedet for at udvælge 250 skriftlige artikler er der lagt vægt på at inddrage en differentieret gruppe af nyhedsmedier og typer, hvorfor antallet af enheder fordeler sig på 75 skriftlige enheder (artikler) og 15 audio/video-baserede enheder (podcasts/tv-nyheder/radioindslag).

3.3.2 Kriterium 2: Specifik observationsperiode

Det andet væsentlige kriterium for udvælgelsen af medieenheder baserer sig på en specifik periode. Det var den 30. januar 2019, at Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen annoncerede sin dengang forestående anmeldelse af Falck til Bagmandspolitiet, og dermed også fra denne dato, at medierne omtalte Falck-Bios-sagen heftigt. Den 24. juni 2019 offentliggjorde Falck, at den havde indgået forlig med Region Syddanmark og Bios, hvilket lagde en dæmper på journalisternes dækning af sagen. Grundet nogle medietypers dag-til-dag-publicering fremgik formidlingen af dette forlig først den 25. juni 2019 i de trykte aviser. Observationsperioden er således sat til at være:

Observationsperiode: 30. januar 2019 - 26. juni 2019

3.3.3 Kriterium 3: Bredt ideologisk udsnit og stor rækkevidde

Det tredje kriterium har til formål at sikre en bred repræsentativitet af mediernes dækning samt et højt læsertal, der sikrer, at nyhederne er eksponeret for så mange forbrugere som muligt. Der er udvalgt fem trykte aviser og fem webbaserede nyhedshjemmesider. De trykte aviser har et højt antal læsere baseret på Index Danmark/Gallups statistik for 4. kvartal 2018 + 1. kvartal 2019 (Kantar Gallup, 2019), og hjemmesiderne har et højt antal besøgende og sidevisninger ifølge Dansk Online Index' topliste for februar 2019, hvor dækningen var på sit højeste (Dansk Online Index, 2019) (se bilag 1 for toplisten). De udvalgte medier fordeler sig bredt på det ideologiske spektrum, og det giver en indsigt i det, der forven-

tes at være en forskelligartet formidling på grund af deres politiske orientering og formidlingstype. Politiken, Weekendavisen og DR er traditionelt venstreorienterede medier, mens Berlingske, Jyllands-Posten og TV2 Nyheder er traditionelt borgerlige aviser (Hjarvard, 2007). B.T.metro er en gratis tabloid-avis (tidligere Metroxpress), der baserer sig på underholdende sensationsjournalistik (Hjarvard, 2008).

Trykte nyhedsmedier (se de 35 udvalgte trykte artikler i bilag 2):

- ◆ Politiken (253.000 læsere)
- ◆ Weekendavisen (194.000 læsere)
- ◆ B.T.metro (266.000 læsere)
- ◆ Berlingske (141.000 læsere)
- ◆ Jyllands-Posten (181.000 læsere)

Webbaserede nyhedsmedier (se de 35 udvalgte webbaserede artikler i bilag 3):

- ◆ BT.dk (242.054.123 sidevisninger i februar 2019)
- ◆ DR.dk (98.029.375 sidevisninger i februar 2019)
- ◆ TV2.dk (94.971.521 sidevisninger i februar 2019)
- ◆ Politiken.dk (24.579.576 sidevisninger i februar 2019)
- ◆ Jyllands-posten.dk (24.153.564 sidevisninger i februar 2019)

For medieenheder på TV er der udvalgt tv-nyhedsindslag fra TV2 og DR. TV-indslagene er udvalgt ud fra samme præmis som artiklerne: rækkevidde. Derfor er det indslag fra DR og TV2, der er inddraget. Medieenhederne kommer fra TV2 News-programmet Business Class, TV2 Nyhederne samt DRs TV Avisen. Grundet DRs udløbsdato for tv-programmer, var det ikke muligt at tilgå dens nyhedsindslag fra ultimo januar 2019. Derfor udgør TV2-programmerne fire ud af fem medieenheder, mens det eneste tilgængelige DR-indslag, der omtaler sagen, er inddraget som den femte enhed.

TV-baserede medieenheder (se de fem indslag i bilag 4):

- ◆ Business Class (TV2 News)
- ◆ TV2 Nyhederne (TV 2)
- ◆ TV Avisen (DR Nyheder)

Radio- og podcast-programmerne, der er inddraget i samplingen, er en blanding af nyhedsindslag og podcastprogrammer. I udvælgelsen af radioindslag er der lagt vægt på at gøre op for de få tilgængelige tv-indslag fra DR. Det betyder, at der i udvælgelsen af radioprogrammer er brudt med den systematiske udvælgelse, som ellers dominerer selve indsamlingen af medieenheder. Udligningen medfører dermed,

at DRs programmer udgør tre ud af fem radioudsendelser, mens radionyhederne fra Radio24syv udgør de sidste to.

Udvalgte podcast-programmer (se de fem udvalgte podcastprogrammer i bilag 5)

- ◆ Morgenbriefing (Børsen)
- ◆ Bundlinjen (JP Finans)
- ◆ Mennesker og medier (DR)
- ◆ Det vi taler om (Radio24syv)

Udvalgte radioprogrammer (se de fem radioindslag i bilag 6)

- ◆ Følg pengene (DR)
- ◆ P1 Orientering (DR)
- ◆ Nyhedsudsendelse (Radio24syv)

Med overblikket over radio- og podcastprogrammerne samt gennemgangen af samplingsprocessens tre kriterier, følger selve kodningen af de 85 udvalgte medieenheder. Nedenfor reflekteres der dog allerførst over, hvordan fordelingen af de trykte artikler viser sig at være ujævn.

3.3.4 Efterrationalisering af de trykte artiklers fordeling

Efter samplingen af trykte og webbaserede artikler blev medieenhederne opstillet for at skabe et overblik. Tabellerne, der viser dette overblik, kan findes i specialets bilag 7 + 8. Baseret på dette overblik stod det klart, at den procentvise fordeling af de trykte artikler var ujævn. Denne skævvridning følger dog mediernes egen ujævne fordeling. For de fem største landsdækkende aviser, der er kilde til de trykte artikler, viser det sig, at Berlingske og Jyllands-Posten har udgivet henholdsvis 71 og 49 artikler om Falck-Bios-sagen, mens Weekendavisen kun har udgivet én enkelt artikel (se bilag 7). Det betyder, at Weekendavisen udelukkende står for 0,61 % af de udvalgte avisartikler om Falck-Bios-sagen, hvilket er bemærkelsesværdigt. Weekendavisen udkommer blot en gang om ugen, og ikke syv gange om ugen ligesom Berlingske, hvorfor Weekendavisen helt naturligt bringer færre trykte artikler end Berlingske gør (Weekendavisen, u.å.). Dog skal den grundlæggende forklaring nok ses i lyset af avisens journalistiske tilgang. Avisens sektioner spænder over *Samfund*, *Kultur*, *Bøger*, *Ideer* og *Faktisk*, og Weekendavisen rummer således ikke en erhvervsmæssig-profil på samme fod som Berlingske og Jyllands-Posten gør (Weekendavisen, u.å.). De skriver ikke artikler for den daglige og hurtige underholdnings skyld, men fokuserer på debat, dybde, viden og filosofi med én ugentlig publicering (Weekendavisen, u.å.).

3.4 Screening og kodningsmanual

Efter udvælgelsen blev de 85 medieenheder indsat i kodnings-programmet NVivo. Her blev 15 medieenheder, der var en blanding af artikler, radio- og podcastprogrammer samt tv-indslag, screenet for at identificere artiklernes indhold. Herefter var det muligt at skabe en liste med relevante frames og variabler. Som tidligere beskrevet i dette metodekapitel følger opbygningen af variablerne og frames en deduktiv fremgang, hvor Suchmans og Holmströms legitimitetsteori er benyttet for at opnå en indsigt i, hvordan medierne har præget Falcks legitimitet.

Forinden selve kodningen blev en kodningsmanual udarbejdet for at sikre konsistens og forudsætningerne for reliabiliteten i den aktuelle kodning (se bilag 9) (Eskjær & Helles, 2015). Kodningens subjektivitet sætter krav til kodningsmanualens tydelighed for at undgå uhensigtsmæssige og tvetydige fejlregistreringer. En væsentlig kilde til fejl opstår nemlig, hvis der er flere personer til at kode, hvilket dog ikke er tilfældet i denne afhandling. Derfor er kodningsmanualen primært udarbejdet til egen hukommelse samt til situationer, hvor andre skal have indsigt i metodens processer.

For kodningen af projective indhold er det umuligt at opstille prædefinerede variabler, der gælder for samtlige medieenheder, og derfor har løsningen været at skabe den samme forståelsesramme: *“With projective content, designers realize that it is not possible to design a coding scheme that does not employ the coders' own schema”* (Potter & Levine-Donnerstein, 1999: 268). Det betyder, at der for nogle af variablerne ikke er fremsat specifikke detaljer, men blot en vejledning, som afgør om medieenheden skal registreres for denne variabel eller ej. Det er en tolkning fra koderens side baseret på denne forståelsesramme, der afgør, hvordan medieenhedens projective indhold skal identificeres.

3.5 Pilottest

Inden selve kodningen foregik en pilottest på 15 andre medieenheder, der havde til formål at undersøge, om variablerne, der var opstillet, fungerede i praksis (Potter & Levine-Donnerstein, 1999). Det var vigtigt at teste, om variablerne og deres værdier var tilstrækkelige for undersøgelsen af mediernes fremstilling af Falck. Desuden havde testen til formål at tjekke om kodningsmanualens indhold var tilstrækkelig beskrevet i forhold til fremtidig brug af andre, der er interesserede i at arbejde videre med indholdsanalysen (Eskjær & Helles, 2015).

Medieenhederne, der indgik i pilottesten, var nøje udvalgt. Kravene var, at de var differentieret på medietype, længde samt overordnet fremstilling af Falck, og kodningen af disse medieenheder udgjorde standarden for den resterende indholdsanalyse. Pilottestens medieenheder fungerede endvidere som retningslinje for kodningen af de resterende medieenheder. Ved tvivlsspørgsmål udgjorde disse 15 medieenheder standarden for de resterende medieenheder og dermed som “det gode eksempel”.

3.6 Opstillede variabler og frames

Baseret på pilottesten og kodningsmanualens efterfølgende justeringer blev følgende tematiske variabler og frames opstillet:

- | | |
|--|--|
| ◆ Medietype | ◆ Falck som kapitalistisk |
| ◆ Mediets titel | ◆ Falcks handlinger var intenderede |
| ◆ Udgivelsesdato | ◆ Falck er uetisk og umoralsk |
| ◆ Nyhedsgenre | ◆ Falck som lovbrøder |
| ◆ Billede/visual | ◆ Falcks procedurer er kritiske |
| ◆ Billedsprog | ◆ Falck er en skurk |
| ◆ Implicerede aktører | ◆ Falcks andre kritiske sager nævnes |
| ◆ Falcks monopol nævnes | ◆ Falck som forventningsbrøder |
| ◆ Falcks sammenlignes med kritiserede virksomheder | ◆ Personligt ansvar |
| ◆ Falck tager afstand til fortiden | ◆ Konkurrencemangel på ambulanceområdet |
| ◆ Falck afviser beskyldninger | ◆ Økonomisk vinkel |
| ◆ Falck tager ansvar for fortiden | ◆ Politisk vinkel |
| ◆ Falcks selvrenselsesproces nævnes | ◆ Humoristisk vinkel |
| ◆ Falcks handlinger skaber frygt | ◆ Attitude (negativ, neutral, mixed, positiv eller ukendt/andet) |
| ◆ Falck som velfærdsudøver | |

Variablerne rummer både stilistiske og semantiske karakterer. De semantisk-orienterede variabler har til formål at understøtte undersøgelsen af mediernes fremstilling af Falck set i relation til Mark C. Suchmans teoretiske aspekter af pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet. Her er det eksempelvis variablerne *Falcks procedurer er kritiske*, *Falck som forventningsbrøder* og *Falcks handlinger var intenderede*, der især relaterer sig til legitimitetsteori, og de fungerer som grundstenene i undersøgelsen af Falcks mistede legitimitetsform.

Endvidere er der i konstruktionen af variabler også lagt vægt på at inkludere billeder og andre visuelle effekter. Det skyldes, at fremstillingen af påstande har stor effekt på, hvordan modtageren opfatter budskabet, og det uddybes senere i afhandlingens teori-kapitel om framing (Entman, 1993).

Med processen for dataindsamling, screening, opsætning af kodningsmanual, pilottest og efterfølgende fastlæggelse af tematiske variabler og frames, er det relevant at reflektere og diskutere indholdsanalysens styrke og faldgrupper. Nedenfor bearbejdes derfor repræsentativiteten, gyldigheden, validiteten, reliabiliteten og objektiviteten for den kvalitative indholdsanalyse.

3.7 Metodens repræsentativitet, gyldighed, validitet, reliabilitet og objektivitet

Den kvalitative indholdsanalyse har en række direkte og nærmest uundgåelige fejkilder. Nedenfor belyses det allerførst, hvorledes de digitale medietyper udfordrer stabiliteten og validiteten. Slutteligt behandles metodens øvrige fejkilder, herunder mindsket reliabilitet, og det italesættes, hvordan de er søgt minimeret undervejs i processen.

3.7.1 Samplingsenhedernes manglende stabilitet

En væsentlig udfordring ved den kvalitative indholdsanalyse er medieenhedernes manglende stabilitet. En trykt avis forbliver, som den er, men det er ikke tilfældet for enheder, der ligger online. Teknologiske muligheder gør det muligt at ændre i dét, der allerede er offentliggjort. Artikler kan rettes igen og igen, så indholdet forandres, og de kan sågar fjernes fra de digitale flader. Podcasts kan tages ned, redigeres, klippes om og uploades igen. Der er således aldrig nogen garanti for, at det som forbrugerne har læst/hørt/oplevet om Falck, er det samme som det, der optræder på dataindsamlingens bruttoliste få måneder efter.

3.7.2 Reliabilitet og objektivitet

For den kvalitative indholdsanalyse er der en række komplikationer, der udfordrer metodens reliabilitet. I kodningsprocessen er der lagt fokus på at øge reliabiliteten ved at inddrage betegnelsen 'andet'. Det skyldes, at der efter fastsættelsen af variablernes værdier og forinden selve kodningen var en formodning om, at der undervejs i kodningsprocessen ville opstå situationer hvor samplingsenhedernes indhold ikke ville passe ind i de foruddefinerede værdier. For at undgå at disse dataenheder blev markeret med forkerte værdier, og dermed var en kilde til reliabilitetsfejl, så blev andet-kategorien implementeret.

Derudover er det ifølge Potter og Levine-Donnerstein en svaghed, at der blot er én koder, som står bag kodningen af medieenhederne (Potter & Levine-Donnerstein, 1999). Med blot én koder bliver graden af objektivitet svækket, for der er nemlig ikke andre til at krydstjekke, om kodningen er udført korrekt gennem det, som Potter og Levine-Donnerstein kalder for en *multi-coder reliability test* (ibid.: 274). For at minimere denne reliabilitetsudfordring, er kodningsmanualen flittigt benyttet og de ti første medieenheder er kodet både til start og slut i kodningsprocessen for at tjekke om min egen kodning var konsistent.

Manglende objektivitet ved samfundsvidenskaben er en faktor som især idealistiske positioner er udsædelt for. For realistiske positioner, herunder positivismen, kan man gennem klart definerede gyldighedskriterier og gentagne tests enten falsificere eller verificere en hypotese. Som beskrevet i kapitel 2 om videnskabsteori, så gælder det, at der for socialkonstruktivismen, ikke eksisterer sådanne gyldighedskriterier. Fortolkningen som fører til forståelse, sker netop gennem subjektet, hvorfor det er umuligt at skabe en objektivitet. På trods af det er det fortsat relevant som forsker at forsøge at minimere sine

egne subjektive fordomme, og dermed tilgå undersøgelsen med et mindset, der er åben for nye detaljer, hvilket har været i fokus både i opstillingen af variabler og frames samt undervejs i kodningen og i den efterfølgende tolkning.

3.8 Delkonklusion

I ovenstående kapitel om afhandlingens metode forklares det, hvorledes dataen og empirien til den kvalitative indholdsanalyse indsamles gennem tre grundlæggende kriterier samt Eskjærs guide til systematisk udvælgelse. Medieenhederne, der tæller 85 stykker, fordeler sig på trykte og webbaserede artikler, tv-udsendelser, podcasts og radioindslag. Alsidigheden i medietyperne skyldes et forsøg på at øge mediedækningens repræsentativitet, så det ikke blot er artikler, der er kodet.

Tolkningen af medieenhederne følger både en deduktiv og induktiv tilgang, hvor legitimitetsteori sætter grundlaget for de variabler og frames, som kodningen baserer sig på, og som skal undersøge mediedækningens manifest, pattern og projective indhold baseret på Potter og Levine-Donnersteins teori om indholdsanalyse.

Udover dette forklares det, hvorledes en screening, pilottest og kodningsmanual har været bidragydere til indholdsanalysen, hvor gyldighed, validitet og reliabilitet er forsøgt opnået. Pilottesten har forårsaget justeringer i variabler og frames, mens kodningsmanualen har sikret konsistens undervejs i kodningen af de 85 medieenheder, hvilket er med til at øge reliabiliteten og validiteten. Med ovenstående pointer om afhandlingens metode, følger det næste kapitel, der har til formål at kortlægge de anvendte teorier, der er inddraget for at muliggøre problemformuleringens besvarelse.



Fjerde kapitel

TEORETISK GRUNDLAG



Falck

4 Teoretisk grundlag

Problemformuleringens besvarelse bygges på et udvalg af teorier, der passer ind i den ramme som socialkonstruktivismen og afhandlingens problemfelt har dannet. Teorierne består af Mads P. Sørensens brugerdiagnostik om *de politiske forbrugere* og Susanne Holmströms samfundsdiagnostik om *governance-samfund*. Endvidere består teorierne af Stig Hjarvards sociologiske teori om medialisering og Robert Entmans kommunikationsteori om framing. Slutteligt præsenteres Mark C. Suchman og Susanne Holmströms institutionelle teorier om legitimitet og legitimitetshåndtering, der sættes i relation til hykleri. Efter gennemgangen af teorierne følger en refleksion over teoriernes funktion i forhold til afhandlingens problemstilling, videnskabsteori og metode.

4.1 Medialisering

Stig Hjarvard, der er professor ved Institut for Medier, Erkendelse og Formidling på Københavns Universitet beskæftiger sig med medialiseringen af samfundet. I sin bog *En verden af medier* fra 2008, anskuer han mediernes betydning for det moderne samfund, herunder hvorledes det påvirkes af medier i en altoverskyggende grad. Medierne er blevet samfundet: "*Det aktuelle samfund er gennemsyret af medier i en sådan grad at medierne ikke længere kan tænkes adskilt fra kulturens og samfundets øvrige institutioner*" (Hjarvard, 2008: 13). Dermed påvirker medierne ikke kun sine læsende, lyttende eller seende publikummer, men medie-institutionen er blevet en integreret del af samfundet og kulturen både på mikro- og makrosocialt niveau (Hjarvard, 2008).

Medialiseringen har dannet en dobbelthed, hvor medierne forbliver en selvstændig institution, mens de er blevet en integreret del af samfundet og kulturen (Hjarvard, 2008). Medierne har ændret karakter, funktion og struktur på samfundets øvrige institutioner og endvidere opnået en selvstændighed og magt, der gør, at institutioner tilpasser sig mediernes logik. Mediernes logik identificeres ved deres institutionelle og teknologiske virkemåder, herunder deres nyhedskriterier, markedshensyn, tekniske muligheder, genreformater med mere (ibid.).

Medialiseringen har påvirket individernes mikro-sociale interaktion i samfundet. Både helt konkret ved medieret interaktion gennem digitale medier, men også gennem udvidelse og adspredelse af, hvad individerne i samfundet oplever som virkeligt. Medialiseringen konstruerer en fælles meningsforståelse, erfaringsverden og et fælles sprog: "*Medier som aviser, radio og tv formidler ikke kun information, men konstituerer et fællesskab og en erfaringshorisont for de, som læser, lytter og ser*" (ibid.: 14). I takt med globaliseringen indeholder medieudbuddet også digitale medier såsom blogs, sociale medier og podcasts, der sammenlagt skaber en nærmest uendelig stor arena, hvor individerne kan interagere og konstruere fælles sandheder. På nationalt plan oplever man således en national erfaringsverden, mens globaliseringen er med til at skabe globale erfaringsverdener (Hjarvard, 2008).

På makro-socialt niveau har medialiseringen medført, at institutioner i samfundet i stigende grad har tilpasset sig mediernes logik, ressourcer og praksis (Hjarvard, 2008). Institutionerne må tage hensyn til journalistiske normer for nyhedsværdi for at samarbejde samt indordne sig i den etablerede en fælles samfundsarena, hvor politisk offentlighed har ført til et øget fokus på transparens. Det betyder, at der for institutionerne er et krav om åbenhed i den offentlige diskussion, hvor medierne og individerne i samfundet har fokus på gennemsigtighed. Medialiseringen har ført til, at medierne spiller en større og mere dominerende rolle i samfundets politiske offentlighed (ibid.). Hjarvard beskriver det ved, at *“medierne også monitorerer den politiske beslutningsproces og efterfølgende magtudøvelse; medierne bidrager derfor ikke kun til meningsdannelsen forud for beslutninger, men effektueringen af beslutninger må også ske under skyldig hensyntagen til mediernes bevågenhed”* (ibid.: 52). I realiteten er det ikke kun offentlige organisationer, der er underlagt denne fokus, for private virksomheder er også nødsaget til at legitimere sig gennem corporate branding for at sikre sig et godt omdømme og positiv omtale i den offentlige samfundsarena (Hjarvard, 2008).

De digitale mediers virtualisering har også medført et opbrud med tid og rum, fordi det i dag er muligt at opleve en live-transmission af en udenlandsk begivenhed hjemmefra eller hoppe et år tilbage for at streame begivenheden året forinden (Hjarvard, 2008). Antageligvis kan det betyde, at individerne i samfundet har vænnet sig til, at det, de oplever i og gennem medierne, er ægte. I dag behøver man ikke længere opleve en begivenhed eller handling ved at være til stede, fordi man kan opleve det samme gennem medierne. Det betyder også, at der dannes en overbevisning om, at det, der opleves gennem medierne, er lige så sandt som en fysisk tilstedeværelse (Hjarvard, 2008).

4.2 Framing

Robert Entman præsenterer i sin artikel “Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm” fra 1993, hvordan individers tænkning og opfattelse af et givet emne er påvirket af måden, det fremstilles på. Framing-teori er tæt forbundet med udsnit af medialiseringsteorien, der er præsenteret ovenfor. Særligt på mikro-socialt niveau, hvor Hjarvard argumenterer for, at mediernes omtale af diverse emner påvirker individers meningsforståelse og erfaringsverden ved at skabe et interpersonelt fællesskab og erfaringshorisont (Hjarvard, 2008). Framing-teorien påviser, hvordan netop vinklingen af de emner, der præsenteres for individerne, har betydning for deres opfattelse og forståelse af emnet. Derfor benyttes den i afhandlingens analyse af mediernes fremstilling af Falck-Bios-sagen. Analysen af framingen af Falck-Bios-sagen er essentiel for at identificere, hvordan professionelle nyhedsformidlere har omtalt Falck-Bios-sagen, og endvidere interessant for at undersøge hvordan omtalen af Falck har påvirket befolkningen.

Ifølge Entman er det afsenderen, der, i sit kommunikationsprodukt, bevidst eller ubevidst, skaber et frame: *“To frame is to select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation”* (Entman, 1993: 52).

Med Entmans teori om framing pålægges der en magt hos formidlerne i offentligheden. Journalister udvælger og fremhæver bestemte aspekter og vinkler af en sag, og de er således med til at fremstille emnet i et bestemt frame ved brug af repetition, placering af omtalen, sproglige virkemidler med mere (Entman, 1993). Selvom der tydeligt påhviler en stor magt hos formidleren af et emne, så kan afsenderen i sidste ende ikke styre, hvordan modtageren opfatter det. Det skyldes, at opfattelsen, forståelsen og erindringerne afhænger af personens eksisterende skema: *“Because salience is a product of the interaction of texts and receivers, the presence of frames in the text, as detected by researchers, does not guarantee their influence in audience thinking”* (ibid.: 53).

Modsat belyser Entman også, hvordan fremstillingen af et givent emne har stor betydning for, hvordan modtagerne opfatter, forstår og husker emnet, hvorfor framing påvirker opfattelsen af et emne baseret på framingen af dette. *“... the frame determines whether most people notice and how they understand and remember a problem, as well as how they evaluate and choose to act upon it”* (Entman, 1993: 54). Netop derfor er framingen af Falck-Bios-sagen vigtig at analysere for at undersøge hvordan medieomtalen modtagere angiveligt opfatter og forstår Falck.

4.3 De politiske forbrugere i et governance-samfund

Susanne Holmström er adjungeret professor ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv på Roskilde Universitet, og hun har i sin bog *Legitimitet under forandring* bearbejdet legitimitet med input fra en række anerkendte teoretikere og filosoffer. Holmström beskriver i sin bog, hvordan det moderne samfund kan karakteriseres ved et *governance-samfund*, hvor der i offentligheden er fokus på offentligt ansvar med et ideal om transparens i en kompleks globaliseret verden: *“Governance-samfundet manifesterer sig i tematiseringen af virksomheders samfundsansvar og samfundsengagement, i virksomhedens politisering og politiseren”* (Holmström, 2013: 41). Holmström argumenterer, at politiske lovkrav om CSR-rapportering for større danske virksomheder spredt sig til samfundets øvrige virksomheder, der internaliserer procedurerne og idealerne om transparens, samfundsansvar, indre refleksion og flerdobbelte bundlinjer (Holmström, 2013).

Mads P. Sørensens perspektiver på *de politiske forbrugere* underbygger Holmströms refleksion over governance-samfundet (Sørensen, 2004). Han erklærer i sin bog *Den politiske forbruger*, hvordan markedet er blevet politiseret ved den politiske forbrugers entre. Den moderne politiske forbruger bryder

med den traditionelle tilgang, hvor markedet og politik holdes adskilt. I dag handler et stigende antal forbrugere ud fra politisk overbevisning, og det har indflydelse for markedets virksomheder. Sørensen argumenterer for, at den politiske forbruger udøver en dobbeltstrategi, hvor produkter/services, producer og/eller markeder specifikt til- eller fravælges, fx i form af boykot, baseret på politisk overbevisning (Sørensen, 2004). Det dobbelte ligger således i forbrugernes bevidst dikotomiske tilgang til enten til- eller fravalg.

I governance-samfundet hersker der en konstant forhandling og offentlig diskussion af, hvad, der opfattes som legitimt, hvilket influerer markedet: *“Når man politiseres og politiserer, bliver beslutningsprocesser af almen interesse og må legitimere sig i offentlighedens særlige perspektiv, som gør det private offentligt og henter sin legitimitet i at tematisere det iagttagede som værende af almen interesse”* (Holmström, 2013: 43). Der hersker en opfattelse af, at virksomheders interne handlinger påvirker og har konsekvenser for samfundet i større eller mindre grad. Dermed ender virksomhedens handlinger i offentlighedens søgelys, hvor forbrugere, journalister, politikere m.fl. har øje for virksomhedens handlinger. Hermed er der en lighed mellem medialiseringen og governance-samfundets perspektiver, hvor behandlingen af det private sker i en offentlig sammenhæng. Offentligheden stiller krav til virksomhederne, hvilket har betydet, at virksomheder går fra at være ansvarsfri til ansvarshavende i en verden, hvor kravene og emnerne er i konstant forandring (Holmström, 2013). Og det er medierne, der fungerer som kontrolfunktion og opslagstavle for governance-samfundets selvreguleringsprocesser (ibid.).

4.4 Legitimitet i et ny-institutionelt perspektiv

Mark C. Suchmans definition og teori om ny-institutionalistisk organisationslegitimitet samt strategiske anbefalinger til håndtering af virksomheders ditto fungerer som grundelement gennem hele afhandlingen (Suchman, 1995). Suchmans teori er endvidere underbygget af Susanne Holmströms perspektiver på legitimitet (2013). Nedenfor følger allerførst en redegørelse for Suchmans og Holmströms teorier om legitimitet efterfulgt af Suchmans legitimitetsformer og normative tilgang til legitimitetshåndtering.

4.4.1 Perspektiver og definition

Moderne legitimitetsteori bygger på Max Webers syn på legitimitet. Webers opfattelse var, at *“legitimering sker gennem kollektiv konstruktion af social virkelighed, i hvilken elementerne af en social orden ses som værende overens med normer, værdier og overbevisninger, som individer forudsætter som alment udbredte, hvad enten de selv deler dem eller ej”* (Holmström, 2013: 14). Siden Webers forskning af legitimitet, har ny-institutionelle strømninger påvirket forståelsen for legitimitet. Ny-institutionel teori belyser blandt andet, hvordan beslutninger ikke udelukkende træffes ud fra et teknisk/økonomisk rationale. Derimod har normer og kognitiv opfattelse både indflydelse og betydning for de valg, der træffes og kan træffes med succes i samfundets institutioner.

Legitimitetsteori befinder sig på et bredt spektrum. På den ene fløj hersker opfattelsen af, at legitimitet udspringer af kognitive forestillinger uden nogen aktør-magt, og hvor strukturen styrer individernes opfattelse (Holmström, 2013). På den modsatte fløj hersker opfattelsen af, at legitimitet er en operationel ressource, der med en strategisk tilgang kan justeres gennem aktørers magt (Holmström, 2013; Suchman, 1995). Det er således på denne fløj, at der er en forståelse af, at aktører kan påvirke legitimitetsopfattelsen.

Afhandlingens udgangspunkt tager afsæt i overbevisningen om, at aktørerne har mulighed for at håndtere legitimitet. Det betyder, at ledere har mulighed for at forandre og dermed påvirke den generelle opfattelse af virksomhedens legitimitet og endvidere styre virksomhedens relation til i offentligheden (Holmström, 2013). Suchman hører netop til denne fløj, hvor aktør-magten hersker. Han definerer i sin videnskabelige artikel "Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches" fra 1995 legitimitet således:

"Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs, and definitions" (Suchman, 1995)

Når man udfolder kontrasterne mellem legitime og illegitime virksomheder, bliver det tydeligt, at legitimitet handler om at reducere kompleksitet samt øge muligheden for nødvendige ressourcer. De fleste virksomheder har behov for motiverede medarbejdere, afsætning, velvillige leverandører, politisk opbakning med mere, og det har den legitime virksomhed bedre mulighed for, fordi den er anerkendt og støttet i samfundet (Holmström, 2013). Legitimitet er en adgang til nødvendige økonomiske, menneskelige og politiske ressourcer og et større handlerum. Et såkaldt større *license to operate* i samfundet (Suchman, 1995).

Det er forestillinger om legitim adfærd, der afgør, hvad der er rimeligt, retfærdigt og normalt. Når en virksomhed slutter sig til en adfærd, der af omverdenen anses som grænseoverskridende, moralsk uansvarligt eller uden for de acceptable rammer, dømmes virksomheden i offentligheden (Holmström, 2013). Således læner en virksomheds legitime handlingsrum sig ikke kun op ad lovens rammer. Det er ikke kun loven, der dikterer virksomheders handlingsmuligheder. I stedet er det også uformelle, men samtidigt meget stærke, regler og normer, der styrer, hvad der er legitimt i samfundet (Suchman, 1995).

Legitimitet skal ikke opfattes som en objektiv givet størrelse (Holmström, 2013: 83). Det er en generel forståelse, der dannes ud fra en virksomheds handlinger. Forståelsen skabes både ud fra virksomhedens

egentlige handlinger, men især også i portrættering af virksomheden i offentligheden, herunder i journalistikken og blandt befolkningen (Holmström, 2013: 143). Legitimiteten konstrueres, rekonstrueres og dekonstrueres løbende gennem individernes diskursive forhandlinger, og legitimiteten er dermed aldrig konstant.

4.4.2 Pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet

Suchman opererer med tre legitimitetstyper kaldet *pragmatisk*, *moralsk* og *kognitiv*. Alle tre typer beror på den overordnede forståelse af organisationslegitimitet, men forskellighederne er baseret på et differentieret grundlag for adfærd (Suchman, 1995).

Pragmatisk legitimitet berører individets egen-interesse i forhold til virksomheden (Suchman, 1995). Set fra individets side, så handler det om, hvad han/hun får ud af virksomhedens eksistens. Individet vurderer, hvilke politiske, økonomiske og sociale fordele virksomheden skaber for samfundet, og hvilke gode ting den gør for individet. Individer har en tendens til at give pragmatisk legitimitet til virksomheder, der netop deler individets interesser og værdier, og på samme måde tildeler individer også menneskelige egenskaber til virksomheden i form af ærlighed, klogskab og høflighed (ibid.).

Moralsk legitimitet tildeles de virksomheder, der vurderes til at gøre det rigtige for samfundet (Suchman, 1995). Ved denne legitimitetstype handler det ikke om aktiviteter, der direkte vedrører individet selv, men derimod om virksomhedens aktiviteter er de rigtige at gøre. En virksomhed tildeles moralsk legitimitet, hvis den gør noget godt for det, som Suchman kalder den samfundsmæssige velfærd (ibid.). Således bryder moralsk legitimitet med individets egen-interesse som den pragmatiske legitimitet har fokus på.

Suchman opdeler moralsk legitimitet i fire kategorier, der vedrører virksomhedens deciderede output (consequential legitimacy), virksomhedens procedurer (procedural legitimacy), virksomhedens struktur (structural legitimacy) og virksomhedens frontløbere (personal legitimacy) (ibid.). De fire kategorier uddybes yderligere i afhandlingens legitimitetsanalyse.

Kognitiv legitimitet tilføres til virksomheder, der, af individerne, anses for at være meningsfulde og som en naturlig del af samfundet (Suchman, 1995). Kognitivt legitime virksomheder bliver ofte taget for givet, fordi de opfattes som uundgåelige og nødvendige for samfundets system samt dybt indlejret i samfundets institutioner. Denne taget-for-givethed, skal ifølge Suchman ikke forstås negativt, fordi det netop er en af de mest kraftfulde og stærkeste kilder til legitimitet (ibid.). “If alternatives become unthinkable, challenges become impossible, and the legitimated entity becomes unassailable by construction” (ibid.: 583). I en ekstrem grad opfattes nogle virksomheder med kognitiv legitimitet som værende komplet uundværlige for samfundet (Suchman, 1995).

Suchman rangerer de tre legitimitetsformer i hierarkiske niveauer. Den pragmatiske legitimitet er nemmest at opnå, dernæst følger den moralske og slutteligt den kognitive legitimitet, der sværest at opnå. Samtidig giver den kognitive legitimitet den største værdi og et større råderum for virksomheden, fordi stakeholders har en større tendens til at forsvare virksomhedens handlinger. Den ultimative situation er, når en virksomhed besidder alle tre former for organisationslegitimitet.

4.4.3 Legitimitetshåndtering

Suchman har med sin normative og operationelle tilgang til legitimitet anlagt en række strategier for, hvorledes virksomheder kan opnå, fastholde og reparere sin legitimitet (Suchman, 1995). Han anerkender, at stakeholdere har forskellige syn på virksomheden og dens aktiviteter. Udgangspunktet er således, at man ikke tilfredsstille alle, fordi folk har forskellige interesser, værdier og kulturelt indlejrede overbevisninger: *“However, at the margin, managerial initiatives can make a substantial difference in the extent to which organizational activities are perceived as desirable, proper, and appropriate within any given cultural context”* (ibid.: 585-586). Men virksomhedens ledelse kan gøre en betydelig indsats for at bevare, opbygge eller reparere sin (manglende) legitimitet.

Først og fremmest består en stor del af legitimitetshåndteringen af kommunikation mellem virksomheden og dens nærmeste stakeholdere, herunder eksempelvis forbrugere og ansatte, men også journalister og andre der bidrager til mediernes indhold. Men kommunikationen rækker længere ud end blot mundtlige og skriftlige formuleringer. Den inkluderer også meningsladede handlinger og ikke-skriftlige udfoldelser (Suchman, 1995).

Suchman præsenterer sine strategier for legitimitetshåndtering i en matrix, der opdeler mulighederne ud fra legitimitetsform og udfordring. Baseret på analyse af en organisations legitimitetsniveau, oplyser matrixen om, hvilke strategier Falck har for at opbygge, vedligeholde og reparere legitimitet.

Legitimation Strategies			
	Gain	Maintain	Repair
General	Conform to environment	Perceive change	Normalize
	Select environment	Protect accomplishments - Police operations - Communicate subtly - Stockpile legitimacy	Restructure
	Manipulate environment		Don't panic
Pragmatic	Conform to demands - Respond to needs - Co-opt constituents - Build reputation	Monitor tastes - Consult opinion leaders	Deny
	Select markets - Locate friendly audiences - Recruit friendly co-optees	Protect exchanges - Police reliability - Communicate honestly - Stockpile trust	Create monitors
	Advertise - Advertise product - Advertise image		
Moral	Conform to ideals - Produce proper outcomes - Embed in institutions - Offer symbolic displays	Monitor ethics - Consult professions	Excuse/justify
	Select domain - Define goals	Protect propriety - Police responsibility - Communicate authoritatively - Stockpile esteem	Disassociate - Replace personnel - Revise practices - Reconfigure
	Persuade - Demonstrate success - Proselytize		
Cognitive	Conform to models - Mimic standards - Formalize operations - Professionalize operations	Monitor outlooks - Consult doubters	Explain
	Select labels - Seek certification	Protect assumptions - Police simplicity - Speak matter-of-factly - Stockpile interconnections	
	Institutionalize - Persist - Popularize new models - Standardize new models		

Suchmans matrix over legitimitetsstrategier (1995) (se bilag 10 for matrixen i større format)

Eftersom denne opgave tager sit udgangspunkt i, hvorledes Falck kan reparere sin legitimitet, præsenteres bevaring og opbygning af legitimitet ikke i denne afhandling. I stedet fokuseres der på Suchmans strategier for legitimitetsreparation.

Som det fremgår af Suchmans matrix, så beror en reparation af legitimitet af en bred række af initiativer, herunder benægtelse, opførsel af overvågningssystemer, undskyldning, retfærdiggørelse, adskillelse/skabelse af en kløft mellem personer og handlinger, rekonfiguration samt forklaring. Præcis hvilke strategier virksomheden skal følge, afhænger således af, hvilken form for legitimitet som Falck har mistet på baggrund af skandalen.

I arbejdet med legitimitetshåndtering kan organisationen føle sig presset til at efterleve adskillige krav fra dens omverden (Holmström, 2013). I et forsøg på at navigere i denne komplekse verden, hvor idealer og normer er nærmest umulige at efterleve, kan organisationen som en forsvarsstrategi lade som om den lever op til kravene uden at gøre det (Holmström, 2013). Dermed opstår der en situation, hvor ord,

beslutninger og handling ikke stemmer overens, hvilket er hyklerisk. Organiseret hyklery, eller *window-dressing* hvor man gør sine butiksvinduer pæne for omverdenen, mens selve butikken er mere rodet, bliver således en (nød)løsningsmodel for virksomheder, der forsøger at leve op til de politiske forbrugeres forventninger, uden at have evnerne eller lysterne til det (Holmström, 2013).

Med Suchmans legitimitetshåndtering overordnet præsenteret følger nu en refleksion over, hvordan afhandlingens anvendte teorier ækvivalerer med hinanden såvel som med afhandlingens problemfelt, videnskabsteoretiske ståsted og metode.

4.5 Refleksion over afhandlingens problemfelt, teorier, metode og videnskabsteori

Følgende refleksion udgør afslutningen på afhandlingens indledende kapitler. Formålet med afsnittet er at belyse, hvordan problemfeltet samt de anvendte teorier og fremgangsmåder indordner sig de rammer, som socialkonstruktivismen skaber. Det vil sige, at teoriernes enkelte fokus og påstand sættes i relation til de øvrige teorier for at belyse, hvordan de indbyrdes fungerer sammen.

Suchman og Holmström opfatter legitimitet som socialt konstrueret og legitimeringen sker gennem kollektiv konstruktion af social virkelighed (Holmström, 2013; Suchman, 1995). Det stemmer utvivlsomt overens med socialkonstruktivismens epistemologi og ontologi, hvor verden er en social konstruktion (Ingemann, 2014). Samtidig handler legitimitet ikke om, hvorvidt noget er forkert, men om det opfattes rigtigt eller forkert ud fra devisen om *perception is reality*. Det er således opfattelsen, der har betydning frem for den objektive sandhed. Også her efterlever legitimitetsteorien socialkonstruktivismens manglende gyldighedskriterier samt udgangspunktet for at man ikke kan manifestere en objektiv sandhed.

Governance-samfundet stemmer godt overens med mediernes magtfulde position. Samfundsarenaen er fortsat mere dynamisk og polyfonisk, og de politiske forbrugere har øgede forventninger til virksomheders processer og output (Sørensen, 2004). Journalisterne og forbrugerne holder øje med virksomhedernes handlinger, og kontrollerer derved, om de lever op til sit ansvar. Resultatet af denne kontrol deles via medierne, der fungerer som en offentlig opslagstavle (Holmström, 2013). Medierne bidrager således til en fælles offentlighed, herunder også en politisk offentlighed, hvor forvaltningsmæssige beslutninger bliver sat under lup. Governance-samfundets ideal om transparens og reaktion, hvor det private bliver offentligt, går således i ledtog med mediernes kontrolfunktion og konstruktion af en sproglig fælles erfaringshorisont.

Mediernes framing og konstruktion af en fælles erfaringshorisont spiller sammen med den idealistiske position, hvor sproget skaber subjektets forståelse og verdensbillede. Det er også i medierne, at ram-

merne og forståelsen for legitim adfærd diskuteres. Medialiseringens øgede fokus på økonomisk orienteret journalistik samt opfattelsen af, hvad, der er legitimt for virksomheder at gøre, er således påvirket af mediernes betydningsfulde position i samfundet. Således går teorien om medialiseringen i spænd med Suchmans og Holmströms legitimitetsteori, herunder hvordan rammerne for legitim adfærd diskuteres gennem den fælles erfaringshorisont som medierne konstruerer i en socialt konstrueret verden.

4.6 Delkonklusion

I den ovenstående refleksion illustreres det, hvorledes de anvendte teorier passer med hinanden samt med afhandlingens problemfelt og videnskabsteoretiske position. Sørensen's teori om den politiske forbruger i Holmströms governance-samfund supporteres af Hjarvards medialiseringsteori. Mediernes framing, fokus på transparens, sproglige konstruktion af individernes fællesverden samt opfattelsen af legitim og hyklerisk adfærd ækvivalerer med den sprogligt funderede indholdsanalyse, der benyttes til at undersøge mediernes omtale. De relaterer sig alle til afhandlingens socialkonstruktivistiske fokus og idealismens fokus på sproglig forståelse. Det er bevidst, at teorierne er nøje udvalgt, således at der er synergi mellem afhandlingens undersøgelsesmetoder og analyser, der skaber grundlaget for den efterfølgende diskussion af Falcks strategiske muligheder for legitimitet samt konklusion på hvordan Falck skal reparere sin beskadigede legitimitet.

Med dette in mente afsluttes afhandlingens indledende kapitler. Det vil sige, at problemstillingen om Falck, samt de rammer, der er sat for afhandlingens to nedenstående analyser, er belyst. Nedenfor følger en analyse af mediernes omtale af Falck-Bios-sagen, der efterfølges af en analyse af, hvilken konsekvens denne fremstilling har haft for Falcks legitimitet.



Femte kapitel

ANALYSER



Falck

5 Analyser

Dette kapitel består af to analyser. Den første er en kvalitativ indholdsanalyse af, hvordan Falck blev fremstillet i Falck-Bios-sagen i de danske medier i perioden 30. januar til 26. juni 2019. Den anden analyse har til formål at undersøge, hvordan Falcks legitimitet er svækket på baggrund af mediernes fremstillingen af sagen. Dermed bygger legitimitetsanalysen på de konklusioner, der er afledt af indholdsanalysen, hvilket uddybes yderligere ved analysens begyndelse. Med denne korte introduktion af kapitlets indhold, følger afhandlingens første analyse.

5.1 Analyse af mediernes fremstilling af Falck

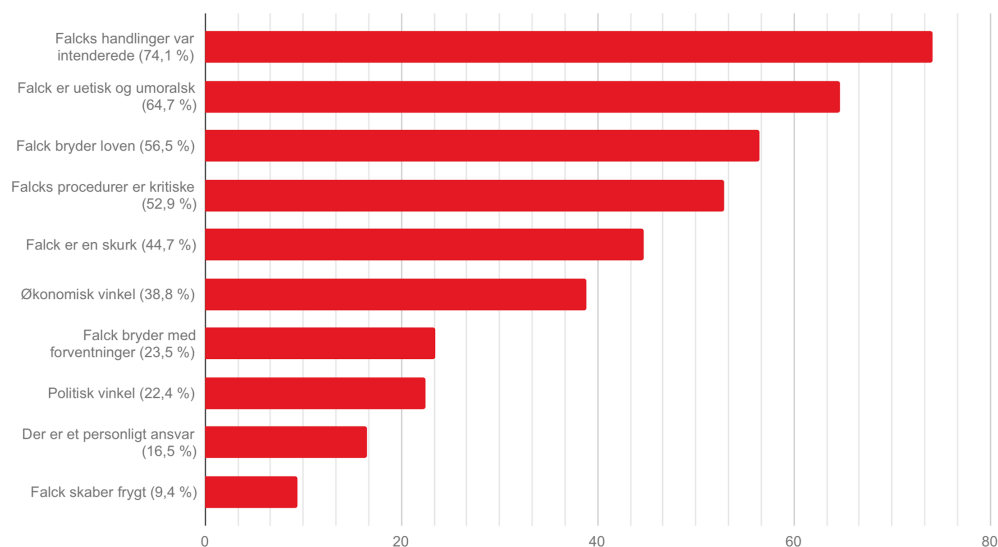
I nedenstående analyse er mediernes fremstilling af Falck bearbejdet gennem en kvalitativ indholdsanalyse. I indholdsanalysen er der, naturligvis, lagt vægt på medieenhedernes kvalitative indhold. Af denne grund er der således ikke i udpræget grad tolket på mediernes manifesterede indhold såsom publiceringsdatoer, længden på medieenheden, journalistens køn eller medieenhedens fysiske placering (fx erhverv, indland, forside, bagside etc.). Som erfaret i afhandlingens kapitel 3 om metode, så forholder Potter og Levine-Donnerstein sig især til latent indhold, herunder pattern indhold, der bygger på enheders mønstre og det, der står mellem linjerne, mens det projective indhold bygger på fortolkning af retoriske udtryk, værdiladninger og indhold, der på overfladen er skjult (Potter & Levine-Donnerstein, 1999). Derfor er der i nedenstående analyse lagt vægt på at fortolke fremstillingen af Falck gennem legitimitetsteori, herunder analysere de virkemidler, såsom billeder, billedsprog, værdiladende ord og frames, som relaterer sig til Suchman og Holmströms begreber samt eget mentale skema for at tolke den underliggende mening i medieenheden.

Analysens forløb fordeler sig på en række væsentlige og umiddelbare fakta. Dernæst bearbejdes disse fakta yderligere ved at undersøge medieenhedernes sproglige formuleringer og fremstillinger af Falck i konkret opstillede vinklinger af Falck i Falck-Bios-sagen.

5.1.1 *Ti væsentlige vinkler og frames*

I et overblik over registrerede variabler og frames i NVivo står det klart, at medierne fremstiller Falcks smædekampagne mod Bios som en bevidst handling. I 74,1 % af de kodede medieomtaler fremgik det som om, at Falcks smædekampagne og tilsvining af Bios' og dens reddere var planlagt og tilrettelagt af Falck. Nedenstående grafik viser de ti mest registrerede vinkler og frames som journalisterne har i benyttet i sin omtale af Falck-Bios-sagen.

Mediernes væsentlige vinkler og frames angivet i procent



Grafik over mediernes ti mest anvendte vinkler og frames

Udover, at Falcks kampagnehandlinger italesættes som intenderede, så er det også koncernens etiske, moralske og juridiske samt Falcks procedurale mønstre, der står for skud i medieomtalerne. 64,7 % af medieenhederne illustrerer Falck som uetisk og umoralsk, 56,5 % anfægter Falck som lovbrøder og 52,9 % af medieomtalerne kritiserer Falcks organisatoriske og konkurrencemæssige procedurer på markedet.

Dette korte overblik uddybes yderligere i løbet af analysens mere dybdegående aspekter som følger nedenfor. Herfra er analysen opdelt i følgende underoverskrifter, der også fungerer som mediernes latente pointer om Falck. Som disclaimer skal det nævnes at nogle af de inddragede citater og artikeluddrag også understøtter analysens andre pointer, og derved også fungerer som belæg for eventuelt allerede påviste vinkler og frames. Derfor er den fuldstændige opdeling i afsnittene, der bør følge overskrifterne, umulig at holde. På denne måde ender analysen således at blive mere flydende og sammensmeltet, hvortil nedenstående overskrifter fungerer som adskillelse mellem afsnittene.

- ◆ Falck bryder normerne for etisk og moralsk adfærd
- ◆ Der er større moralske forventninger til monopol-virksomheder
- ◆ Falck som velfærdsudøver
- ◆ Falck'ske nyheder, Badvice & Peter Is-Goll
- ◆ Smædekampagnen var intenderet, kriminell og tilrettelagt af få aktører
- ◆ Forkastede procedurer og en broget fortid
- ◆ Falck sammenlignes med andre kritiserede virksomheder
- ◆ Medieomtalen efter forligets offentliggørelse

5.1.2 Falck bryder normerne for etisk og moralsk adfærd

Falck er i 55 ud af 85 kodede medieomtaler (64,7 %) klandret for at have handlet umoralsk og uetisk. Virksomheden italesættes som om den har brudt med normerne for god virksomhedsførelse. Dette erfarer blandt andet i chefredaktør for Jyllands-Posten, Steen Rosenbaks, udtalelser: *“Afsløringen af Falcks skamløse attentat mod konkurrenten Bios er sindbilledet på en erhvervsmoral, der er kørt i grøften”* skriver han i lederen *“Da erhvervslivets troldehær begik offentligt harakiri”* (Rosenbak, 2019).

Derudover kan læsere, lyttere og seere erfare, at to hollandske graverjournalister er blevet manipuleret og snydt til at grave smuds frem om Bios uden at vide, at de i virkeligheden arbejdede for Falck. Den ene af dem, Eric Smit, udtaler, at de føler sig snydt og manipuleret: *“Obviously we have been cheated and misled, and our information has been.. mm.. We have been manipulated”* fortæller han i et interview i P1-radioudsendelsen Orientering den 6. februar 2019 (P1 Orientering, 2019).

Udover udtalelser fra professionelle journalister og aktører, der er direkte implicerede i sagen, så angiver Falck også sig selv som umoralsk og uetisk i sine handlinger. Falcks nuværende direktør, Jakob Riis, italesætter organisationens handlinger som moralsk forkastelige: *“Det er en sag, som involverer aktiviteter, som vi moralsk og etisk kun kan tage afstand fra”* udtaler Jakob Riis i artiklen *“Falck meldes til politiet i Bios-sag - nu truer krav om erstatning”* (Buch, 2019).

Det er ikke kun Falck og ledelsen i Falck, der bliver beskyldt for at bryde det moralske kodeks. Falck-redderne bliver også beskyldt for at spænde ben for Bios-ansatte, da de skal overdrage udstyret fra ambulancerne til de nye Bios-reddere. *“Men allerede på dag ét opstod der problemer [...] Der stod nogle gamle kollegaer, som ikke ville fortælle, hvor radioerne var. Det var jo også en institution, som lukkede, og mange var kede af det, så det var en mærkelig stemning”* informerer Bios-redderen Chris Møller i DR-artiklen *“Chris Møller gik ned med stress efter Bios-chikane: Der var ikke det, der ikke var galt”* (Sommer, 2019b).

5.1.3 Der er større moralske forventninger til monopol-virksomheder

En væsentlig forklaring til mediernes store fokus på Falcks manglende moral skyldes, at Falck besidder en væsentlig konkurrencemæssig fordel ved stort set at have monopol på det danske ambulance-marked. I op mod halvdelen af medieomtalerne (45 %) bliver organisationens handlinger sat i relation til dens tilnærmelseshavende monopol på ambulance-markedet i Danmark. Med denne position følger der angiveligt et særligt ansvar, hvilket virksomhedsredaktør Søren Linding erklærer i en kommentar-artikel i Jyllands-Posten: *“Det er muligt, at bagholdsangrebet på Bios kan forsvares ud fra lovens bogstav. Men det kan det hverken moralsk eller etisk. Det bør fremstå helt klart, at der gælder et særligt ansvar for at*

overholde reglerne for en virksomhed med en dominerende position grænsende til et monopol” (Linding, 2019). I citatet bliver det således tydeligt, at der er en forventning om at “den store magtfulde spiller” ikke tryner de mindre eller nye konkurrenter på markedet. I dette tilfælde er det Falck, der ikke må udkonkurrere Bios, der er den nye spiller på markedet.

5.1.4 Falck som velfærdsudøver

Falck bliver i flere artikler påtalt som værende en velfærdsbidrager, redningskoncern, tryghedsvirksomhed, samfunds bærende institution i Danmark med mere. Med disse formuleringer lægger journalisterne som nyheds- og debatformidlere op til, at der påhviler Falck ekstra forventninger, fordi de er en del af Danmarks velfærdssystem. Weekendavisens redaktionschef Klaus Wivel betegner de øgede forventninger til Falck således:

“Med Falck har vi at gøre med en virksomhed, som er blevet så selvfølgelig en del af dansk samfundsliv, at selskabet knap er til at skelne fra enhver anden central velfærdsinstitution. Den fornemmelse forstærkes af, at firmaet nærmest har haft monopol på privat ambulancekørsel i Danmark. Ofte er det Falck, der kører os på hospitalet, når vi falder om derhjemme med hjerteslag. Det er nærmest en blasfemisk tanke, at selskabets arbejde ikke er pro bono, ja, at det er en privat virksomhed, som foretrækker at tjene penge” (Wivel, 2019).

Wivel sætter således Falck op på et piedestal som velfærdsudøver. Desuden er han, ligesom andre journalister, med til at pålægge Falck nogle forventninger, som ikke gælder for alle andre “almindelige” virksomheder. Mellem linjerne tegner der sig et billede af, at der er større forventninger til nogle virksomheder frem for andre. Falcks position som velfærdsudøvende monopolist betyder, at medierne giver udtryk for, at der kan forventes mere af virksomheden end andre.

Berlingskes debatredaktør Pierre Collignon udtrykker i en leder med titlen “Der skal fejes op efter Falcks moralske ulykke” sin forargelse over Falck således: *“Man må spørge: Hvordan kunne en virksomhed, der i over 100 år har slået sig op på at »hjælpe mennesker i nød«, i den grad svinge sit samfundsansvar?”* (Collignon, 2019). Collignon kobler således Falcks eksistensgrundlag sammen med skærpede forventninger til organisationens gøren og laden.

5.1.5 Falck'ske nyheder, Badvice & Peter Is-Goll

I knap en ud af fire medieomtaler (24,7 %) benytter journalisterne sig af billedsprog til at sætte Falck, Falck-ledelsen og organisationens samarbejdspartnere i et kritisk lys. Journalisterne har flittigt benyttet sig af billedsprog når sagens hovedpersoner og aktører omtales. Eksempelvis er Peter Goll kaldet Peter

Is-Goll (Andersen, 2019), Falck leverer *Falck'ske nyheder* (Møllerup, 2019) og Advices nye navn er *Badvice* (At tænke sig, 2019).

Medieomtalen rummer også billedlige sammenligninger. Eksempelvis sammenlignes Falck med den politiske thriller-tv-serie *House of Cards*. Serien handler om politisk manipulation, magt, korruption og forræderi i Det Hvide Hus i Washington D.C. (Imdb, u.å.). Peter Suppli Benson, Berlingskes erhvervsredaktør, skriver følgende i sin klumme "Det handler om Falck. Men ligner *House of Cards*":

"Rygterne har kørt i årevis. Om en virksomhed, Falck, som ansatte en politisk ræv af en spindoktor til at orchestreere en kampagne, som skulle tvinge den nye konkurrent, Bios, ud af Danmark. Om metoder, som hørte mere hjemme i Washington DC og en House of Cards-TV-serie - og i hvert fald ikke burde have meget at gøre med, hvad vi normalt har set i Danmark" (Benson, 2019a).

Benson sammenligner Falcks metoder med *House of Cards*, og det giver et klart og tydeligt billede af, at det, der er sket hos Falck, både er absurd, forkert og forkasteligt på samme måde som handlingerne af den lovløse og amoralske hovedperson Frank Underwood i *House of Cards*.

I *Business Class*-tv-programmet på TV2, hvor blot programmets titel "Falck brugte mafiametoder" giver billedlige associationer til organiseret gangster-kriminalitet, diskuterer værten Pernille Enggaard Falck-Bios-sagen med sine to gæster (*Business Class*, 2019b). I et videoklip, der formodes at være et par år gammelt, oplever man Allan Søgaard Larsen fortælle følgende:

"Vi har ikke gjort noget for at holde på nogen, vi har ikke blokeret nogen. Det er jo sådan, at der går masser af rygter, og det er jo sådan, at Falck-folk er jo stærke folk, og der bliver jo kæmpet med næb og klør så at sige, men altså vi har ikke gjort noget for at blokere nogen" (*Business Class*, 2019b).

Til dette udtrykker Pernille Enggaard sarkastisk: "En mand så ren som en jomfru eller er han bare en rigtig god professionel løgner?" til sine to gæster i studiet (*Business Class*, 2019b). Den sarkastiske stærkt visuelle sammenligning mellem den 63-årige Søgaard Larsen og en ren jomfru får ham til at fremstå endnu mere absurd og ufin end han givetvis er.

Det er ikke kun Falck-ledelsens hovedpersoner, der er udsat for kritik gennem billedsprog. Ligeledes står Falcks metoder for skud gennem vendinger såsom "... beskyldte Falck for at have stukket en kæp i hjulet på konkurrenten" (Larsen, 2019), "Palle Smeds opgave blev at støbe kugler til at skyde på fundamentet under Bios" (Kielgast, 2019) og "Det er en alvorlig sag. Falck mistede i 2014-15 sit kompas og

svigtede den tillid, folk har til virksomheden” (Sommer & Larsen, 2019). I disse eksempler er det både krigs- og søfartsmetaforer, som journalisterne benytter sig af for at berige sagens omtale med billedlige fremstillinger af Falcks handlinger.

Mediet Jyllands-Posten er den eneste avis, der, baseret på de 70 udvalgte avisartikler, benytter sig af komiske stregtegninger til at deklare sine pointer. Andre aviser benytter sig af klassiske billeder af Jakob Riis bag sit skrivebord, en ambulance på vejen eller et billede af Falcks hovedkontor udefra. Avisen har knyttet tre forskellige sarkastiske illustrationer til fire debatindlæg, hvor forfatterne har haft lejde til at give sin holdning til kende. Nedenstående billeder viser de tre benyttede tegninger, som er med til at underbygge Jyllands-Postens pointer om Falck og Advice, der agerede samarbejdspartner for Falck i smædekampagnen. Tegningen med Advice-megafonen er inddraget i to artikler.



Tegning benyttet i Lone Andersens artikel i Jyllands-Postens holdningsbaserede “Ugen på tværs”-side med titlen “Is-Goll Autohjælp - så kører det!” (2019).



Tegning benyttet i debatindlægget “Falck havde masser af magt og var præget af “jeg alene vide” af Ole Borch i Jyllands-Posten (2019).



Tegning benyttet i debatindlægget "Når grådigheden overskygger fornuften" af Lars Hedegaard Pedersen i Jyllands-Posten (2019) samt debatindlægget "Medierne var de nyttige idioter i Falck-skandalen" af Jess Myrthu i Jyllands-Posten (2019).

En vigtig iagttagelse og pointe er, at Jyllands-Posten udelukkende har benyttet sig af disse humoristiske og grove tegninger i sine debatindlæg og ikke i nyhedsartikler. Det kan skyldes, at stregtegninger tenderer til at udvise subjektive holdninger samt er med til at iscenesætte Falck og Advice i et mere sarkastisk perspektiv, end hvad nyhedsartiklerne må benytte sig af. Satiriske stregtegninger lægger op til debat og forargelse, hvorimod at nyhedsartiklerne skal fungere som neutrale og objektive kilder til undersøgende og konstaterende stof (Hjarvard, 2008: 79).

Billedsproget, som medierne har benyttet sig af, er med til at skabe følelser hos læserne, og den sproglige metode er med til at underbygge journalisternes vinkling af Falck i Falck-Bios-sagen. Brugen af sarkasme, humoristiske metaforer og billedsprog med til at nedjustere seriøsiteten af medieomtalen af Falck-Bios-sagen, og på samme tid opjustere absurditeten af Falck-ledelsens handlinger.

5.1.6 Smædekampagnen var intenderet, kriminel og tilrettelagt af få aktører

I 74,1 % af de kodede medieomtaler er Falcks handlinger italesat som værende intenderede. Det vil sige, at Falcks smædekampagne og tilsviningen af Bios og Bios' reddere var planlagt og tilrettelagt af Falck og redningskoncernens samarbejdspartnere herunder kommunikationsrådgiveren Palle Smed.

I en Politiken-artikel skrevet af erhvervskommentator Leif Beck Fallesen italesættes kampagnen som en bevidst beslutning, hvor Falck besluttede sig for at tvinge Bios ud af markedet: "*Nu siger Konkurrencerådet, at det var en strategisk og lovstridig beslutning, da Falcks ledelse besluttede, at den hollandske virksomhed Bios i Danmark skulle tvinges i konkurs med lyssky og måske ulovlige metoder*" (Fallesen, 2019). Denne vinkel af sagen underbygger journalisten Albert Schmidt Møller i TV2-artiklen "Falck betaler kæmpe erstatningsbeløb til Bios efter skandale" ved at udtrykke, at Falck har handlet bevidst og

intenderet: *“Hele kampagnen mod Bios blev ifølge konkurrencerådet lavet med fuldt overlæg. Det slog de fast 30. januar i år”* (Møller, 2019).

Fallesens italesættelse af sagen som lovbrud stemmer overens med den vinkel, som TV2 News anlægger i Business Class-programmet *“Skal tidligere Falck-chef straffes?”*, hvor Allan Søgaard Larsen bliver fremstillet som en mord-kriminel, der er i politiets søgelys. I programmets start fremgår et billede af Allan Søgaard Larsen med et skilt med ordene *“EFTERLYST”* som om han var en forbryder, der var eftersøgt (Business Class, 2019b).



Screenshot fra tv-udsendelsen Business Class

“Skal tidligere Falck-chef straffes?” på TV2 News (Business Class, 2019b)

Programmets vært Pernille Enggaard indleder programmet med følgende: *“Vi starter med en efterlysning. Offentligheden vil nemlig rigtig gerne i kontakt med den 63-årige Allan Søgaard Larsen, tidligere topchef i Falck og tilsyneladende dybt involveret i den smædekampagne, der med ulovlige metoder slog konkurrenten Bios ihjel”* (Business Class, 2019a). Pernille Enggaards ovenstående udtalelser fremstiller endvidere Allan Søgaard Larsen som personlig ansvarlig for den ulovlige smædekampagne og Bios’ *“død”*, fordi han slog virksomheden ihjel.

Udlægningen af Allan Søgaard Larsen som personlig ansvarlig matcher også Børsen Morgenbriefings udlægning af sagen. I mediets podcast-episode fra den 7. februar siger nyhedsoplæseren følgende: *“De ansvarlige vil blive meldt til politiet, fastslår Stef Hesselink. Foreløbig vil han kun sige, at den tidligere Falck-topchef Allan Søgaard Larsen vil blive politianmeldt”* (Børsen Morgenbriefing, 2019). I medierne

bliver Falck-Bios-sagen således italesat, som om den var drevet af få men meget indflydelsesrige personer, der har besluttet sig for at tvinge Bios ud af markedet.

5.1.7 Forkastede procedurer og en broget fortid

Mediernes omtale af Falck-Bios-sagen har ikke udelukkende omhandlet redningskoncernens aktuelle smædekampagne. Falck bliver i 15,3 % af de kodede medieenheder også kritiseret for tidligere sager, der har været underlagt mediernes søgelys.

Medieenhederne påpeger, hvordan Falcks nuværende monopol skyldes Falcks opkøb af konkurrence virksomheder på ambulanceområdet. *“Falck har opkøbt konkurrerende virksomheder – både danske og udenlandske – der kunne true selskabet på det danske marked”* skriver Hans Drachmann i Politiken-artiklen *“Konkurrencestyrelse blev advaret om Falck i årevis”* (Drachmann, 2019a). Drachmann skriver følgende i en anden artikel: *“Alle forsøg på at give Falck konkurrence er blevet blokeret. Nogle af de mulige konkurrenter har Falck opkøbt. Andre er slået af banen”* (Drachmann, 2019b). Således kritiserer Drachmann Falcks opkøb af konkurrenter, og han italesætter Falcks procedurer som forkastelige.

Falcks opkøb af konkurrenter medvirker, at Falck, med sit monopol på markedet, er beskyldt for at sætte unaturligt høje priser, og det er i journalisternes øjne ikke i orden, hvilket koncernen kritiseres for. *“I en intern rapport skønner Danske Regioner, at man samlet set betaler op mod ti procent for meget for ambulancedriften på grund af manglende konkurrence”* står det i en Ritzau-skrevet artikel på Politikens hjemmeside med titlen *“Regioner overvejer at tage ambulancedriften fra Falck”* (Ritzau, 2019). I samme artikel fremlægger formanden for Region Sjælland, Heino Knudsen (S), at han overvejer at hjemtage ambulance-driften ligesom Region Syddanmark har gjort (Ritzau, 2019).

En anden kritik af Falck er dens samarbejde med fagforeningen 3F. Den 13. februar 2019, mens Falck-Bios-sagen er på sit højdepunkt, offentliggjorde Berlingske, hvordan Falck i ledtog med 3F har forsøgt at skjule offentliggørelsen af en rapport om ambulanceredderes psyke:

“Fagforeningen 3F og Falck forsøgte i fællesskab at skrinlægge en kritisk rapport om ambulanceredderes mentale helbred, fortæller psykolog Pernille Blidsøe, der stod bag undersøgelsen. Dermed er landets største fagforening og Falcks parløb igen genstand for kritik, efter Konkurrencestyrelsens redegørelse for få uger siden placerede 3F i den ulovlige kampagne, Falck førte mod Bios i 2014 og 2015” (Alsen, 2019a).

Medierne kæder således Falck-Bios-sagen sammen med Falck-koncernens tidligere skandaler og kritikpunkter, og det skaber en følelse af, at Falck gennem flere år, og ikke mindst flere gange, har udfoldet sig på både kanten af loven og moralsk forkasteligt. Og samtidig fremstår Falcks smædekampagne ikke

som et enkeltstående, uheldigt fejltrin, men Falck udstilles som en dominerende koncern, der gennem adskillige år har manipuleret med sine omgivelser både politisk, juridisk, økonomisk og moralsk.

5.1.8 Falck sammenlignes med andre kritiserede virksomheder

Kodningen af medieenhederne, der omtaler Falck-Bios-sagen, viser også, at journalisterne gør brug af andre virksomheders skandaler til at iscenesætte Falcks smædekampagne. Et eksempel på dette kan opleves i Berlingske-artiklen “Der skal fejles op efter Falcks moralske ulykke”:

“Vi har set banker, som velvilligt lod sig bruge til hvidvask. Vi har set advokater hjælpe deres klienter med at snyde statskassen i skandalen om udbytteskat og leasingfirmaer brage ind i et skattehul for at slippe for at betale registreringsafgift. Nu er endnu en hæderkronet virksomhed kommet i et negativt søgelys. Konkurrencerådet har i en 201 sider lang afgørelse slået fast, at Falck har forsøgt at presse en konkurrent ud af Danmark med metoder, som bryder med ordentlig moral - og også var ulovlige” (Collignon, 2019).

Collignon nævner således Falck i relation til Danske Banks hvidvask-skandale, advokatfirmaet Bech-Bruuns sag om rådgivning af udbytteskat samt andre virksomheders kritiserede skandaler. Falck havner dermed i samme bås som virksomheder, der i forvejen er på offentlighedens “sorte liste”.

Weekendavisen skriver endvidere om lighederne mellem Danske Bank og Falck. I artiklen med titlen “Danske Bank og Falck” konkluderer redaktionschef, Klaus Wivel, at begge virksomheder står bag korruption og fristende lovløshed. I en sarkastisk vinkel gør han endvidere grin med dem: *“Hvad både Danske Bank og Falck deler, er at kalde skandalerne for »fejl«, som var det sjusk og beklagelige uheld snarere en mesterlig dygtighed, der førte dem over på den mørke side af loven”* (Wivel, 2019).

Medieomtalen af Falck-Bios-sagen har således ikke udelukkende omhandlet dækningen af Falcks handlinger. Journalisterne har også refereret og sammenlignet Falck og Falcks handlinger med kritiserede sager, der må formodes at være almen kendt blandt danskerne. Sammenligningen, som nyhedsformidlerne benytter sig af, medfører, at befolkningens negative associationer med eksempelvis Danske Banks hvidvask-sag projekteres til Falck og koncernens ansvarlige ledelse. Samtidig må det formodes, at læsernes forargelse af Falcks skandale er nemmere at opnå, når journalisterne relaterer den til en sag, der vækker harme i offentligheden.

5.1.9 Medieomtalen efter forligets offentliggørelse

Den 24. juni 2019 offentliggjorde Falck i en pressemeddelelse, at koncernen havde indgået et forlig. Koncernen havde accepteret at betale 152,5 mio. kr. i erstatning til Bios og Region Syddanmark. I et direkte interview hos DRs TV-avisen i 18:30-nyhederne samme dag udtalte nyhedsoplæseren følgende: *“Ufine metoder, chikane og målrettet smædekampagne koster nu Falck millioner [...] Falck gik direkte efter at presse konkurrenten Bios ud af markedet, og i 2016 gik selskabet konkurs. Med forliget regner Falck nu med at sagen er afsluttet”* (DR Nyheder, 2019). Det efterfølgende videoklip i TV-avisen viser to ambulancereddere fra Ambulance Syd, der er ved at dobbelttjekke, at alt er, som det skal være for at være klar til en mulig udrykning. Videosekvensen illustrerer Ambulance Syd som dygtig, ansvarlig og kompetent. Lige efter, i samme sekvens, udtaler Jacob Schaumburg-Müller, der er vicedirektør i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen: *“Blandt andet har de, i det skjulte, prøvet at sende negative historier til pressen og til medarbejderne i Falck og Bios”* (DR Nyheder, 2019). Dermed italesættes Falck i TV-avisens udsendelse fortsat som den “onde” og kriminelle virksomhed på trods af sin accept om at yde erstatning til Bios og Region Syddanmark.

I en artikel fra TV2 Nyheder fra samme dag (24. juni 2019) udtrykker Bios-direktøren, Stef Hesselink, at han er glad for udfaldet: *“Jeg er tilfreds med den aftale, der nu er indgået, og med at Falck kompenserer for de tab, vi led som virksomhed. Falck har vist, at de er i stand til at starte et nyt kapitel i deres historie”* (Møller, 2019). Med denne udtalelse er Stef Hesselink med til at sætte Falck i et positivt lys.

Jakob Riis underbygger Stef Hesselinks påstand om, at Falck er et nyt sted i dag med følgende udtalelse: *“Selvfølgelig vil sagen komme op i den forbindelse, men hvis man ikke har tillid til Falck, efter vi har fået ny ledelse og skabt en ny kultur i virksomheden, så må man sige hvorfor. Så køber jeg ikke, at det skulle være sagen fra 2014, der spiller ind”* (Møller, 2019). Således sætter Jakob Riis en bred streg i sandet ved at koble Falcks smædekampagne sammen med koncernens forhenværende topledelse og organisationskultur, som om Falck har forandret sig markant.

Regionsrådsformanden i Region Syddanmark, Stephanie Lose, ser også positivt på sagens udfald. I en radioudsendelse fra Radio24syv den 24. juni 2019 fortæller nyhedsoplæseren, at *“Regionsrådsformand i Region Syddanmark, Stephanie Lose, er godt tilfreds med aftalen”*, hvorefter Stephanie Lose udtaler: *“For regionen betyder det dels, at vi ikke skal bruge ressourcer på at forfølge de her sager på kryds og tværs længere, men det betyder også, at vi modtager en betragtelig økonomisk kompensation, og det er jeg rigtig godt tilfreds med”* (24syv Nyheder, 2019). Der er således ingen tvivl om, at Falcks beslutning om at indgå et forlig, italesættes som positivt af frontpersoner fra Bios og Region Syddanmark, mens journalisternes vinkling af Falck som dyr og unødvendig fortsat truer koncernen.

5.2 Delkonklusion

Analysen af de professionelle mediers dækning kunne afklare, at Falck-Bios-sagen er et komplekst forløb med mange aktører på tværs af politik, økonomi og erhverv. En af de helt centrale pointer om Falcks handlinger er, at smædekampagnen var iscenesat som intenderet i 74,1 % af medieenheders omtale af sagen. Endvidere bryder Falck de normer, som samfundet har til etisk og moralsk adfærd for velfærdsorganisationer. Det iscenesætter 64,7 % af indholdsanalysens medieenheder. Analysen viste, at der hersker højere forventninger til en virksomhed som Falck, fordi der er en antagelse om at en velfærdsinstitution opfører sig pro-bono i stedet for kapitalistisk med profit for øje.

Indholdsanalysen viste også, at medierne var flittige til at benytte sig af billedsprog og satiriske vendinger og stregtegninger. I den forbindelse har flere af sagens aktører fået kaldenavne, og Allan Søgaard Larsen iscenesættes som en efterlyst kriminel, der er gået under jorden, fordi han har slået Bios ihjel.

I mediedækningens observationsperiode refererede journalisterne også til andre virksomheders skandaler, herunder blev Falck-Bios-sagen sammenlignet med Danske Banks hvidvasksag. Dermed formåede medierne at projekte aversionen mod Danske Bank over på Falck, hvilket fik koncernen til at fremstå mere negativt. Journalisterne dækkede også Falcks historie med opkøb af konkurrenter, chikane og trusler, der illustrerede en broget fortid, hvor Falck gang på gang havde været modbydelig og uretfærdig overfor andre spillere på markedet. Det er ifølge mediedækningen også den måde, Falck har opnået sin monopollignende tilstand på det danske marked. Falcks monopol sætter journalisterne i et negativt lys, fordi det kan bevises, at dens ambulancedrift koster 10 % mere på grund af dette monopol.

Ved Falcks indgåelse af forliget med Bios og Region Syddanmark er både Stef Hesselink og Stephanie Lose glade for sagens udfald, og Falck fremstår i deres udtalelser som en virksomhed, der tager ansvar. I mediedækningen af forliget betegnes Falck dog fortsat som en ond virksomhed, der baserer sig på kriminelle handlinger.

Med tanke på Hjarvards påstand om at *“medier som aviser, radio og tv formidler ikke kun information, men konstituerer et fællesskab og en erfaringshorisont for de, som læser, lytter og ser”*, bliver det yderligere interessant at undersøge, hvordan mediernes omtale har beskadiget Falcks legitimitet i den nationale erfaringsverden (Hjarvard, 2008: 14). Afhandlingens anden analyse, som præsenteres nedenfor, har derfor til formål at undersøge Falcks legitimitet set i lyset af mediernes omtale af Falck-Bios-sagen.

5.3 Analyse af Falcks legitimitet

Denne analyse har, som tidligere beskrevet, til formål at undersøge, hvorledes Falcks organisationslegitimitet er beskadiget af medieomtalen af Falck-Bios-sagen. Analysen tager både udgangspunkt i den

indsamlede empiri, herunder medieomtale af sagen i den givne observationsperiode, samt i afhandlingens ovenstående analyse af Falck-Bios-sagens medieomtale. Det vil sige, at de konklusioner, der er uledt i ovenstående kvalitative indholdsanalyse, også fungerer aktivt som empiri for denne legitimitetsanalyse. Legitimitetsanalysen følger Suchmans opdeling og indhold af pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet som præsenteret i afhandlingens kapitel om teori.

5.3.1 Pragmatisk legitimitet

Som afhandlingens teoretiske kapitel kortlagde, så rummer pragmatisk legitimitet tre aspekter: Byttelegitimitet, nyttelegitimitet og dispositionel legitimitet (Suchman, 1995). Nedenfor analyseres Falck i forhold til de tre aspekter, der til sidst munder ud i en vurdering om, hvorledes Falcks pragmatiske legitimitet er beskadiget.

5.3.1.1 Byttelegitimitet

Suchmans aspekt af byttelegitimitet vedrører forbrugernes materialistiske opfattelse af det udbytte, der eksisterer ved et (potentielt) køb af organisationens produkter eller service (Suchman, 1995). Det er et *noget for noget*-perspektiv, hvor forbrugerne vurderer, hvad de får for indsatsen af et givent beløb.

Medieomtalen anfægter Falcks byttelegitimitet ved at påpege, hvor dyr Falck er for regionerne, fordi koncernen misbruger sin monopollignende status. Som analysen påpegede, lyder det i medierne som om, at Falck tager op mod 10 % for meget for sin ambulancedrift på grund af sit kapitalistiske mindset, der fokuserer meget på profit. Men selvom Falcks høje priser er kritiseret i medierne, så er der alligevel en vis afstand mellem regionernes betaling til Falck og forbrugernes konkrete bytteforhold. I Falcks tilfælde indgår ambulance-ydelsen nemlig ikke som et konventionelt bytteforhold, hvor penge skal betales direkte hver måned for at modtage produktet eller servicen. I stedet er det regionerne, der betaler for Falcks ambulancekørsel gennem blandt andet befolkningens skattebetaling. Antagelsesvist kan befolkningen derfor nemt føle, at de ikke betaler noget for tjenesten, kontra betaling til eksempelvis DR licens.

Falck-ambulanterne kan således tilnærmelsesvist opfattes som værende gratis på overfladen, det vil sige uden direkte betaling for forbrugeren på lige fod med besøg hos en praktiserende læge. Netop dette giver Weekendavisens omtale af Falck også udtryk for i avisen:

“Med Falck har vi at gøre med en virksomhed, som er blevet så selvfølgelig en del af dansk samfundsliv, at selskabet knap er til at skelne fra enhver anden central velfærdsinstitution. [...] Det er nærmest en blasfemisk tanke, at selskabets arbejde ikke er pro bono, ja, at det er en privat virksomhed, som foretrækker at tjene penge” (Wivel, 2019).

Grundet mediernes anfægtelse af dette gap mellem udbytte og pris, er Falcks byttelegitimitet, på trods af forbrugernes formodede manglende følelse af egenbetaling, med stor sandsynlighed svækket. Falck har således, på baggrund af mediernes omtale, mistet en grad af sin byttelegitimitet.

5.3.1.2 Nyttelegitimitet

Nyttelegitimitet tildeles organisationer, der anses for at gøre nytte for samfundet. Som anfægtet i afhandlingens analyse af medieomtalen bliver Falck i flere artikler fremstillet som en velfærdsudøver, der gennem hundrede år har været til gavn for det danske samfund. Ambulancekørsel, vejhjælp og førstehjælp er som udgangspunkt alle praksisser, der gør noget godt for samfundet. Således besidder Falck som udgangspunkt en væsentlig nyttelegitimitet. På den anden side, som medieanalysen også konkluderer, bliver Falck i samme ombæring kritiseret for at bryde med de forventninger, mediernes journalister har til den. *“Hvordan kunne en virksomhed, der i over 100 år har slået sig op på at »hjælpe mennesker i nød«, i den grad svinge sit samfundsansvar?”* skriver Pierre Collignon blandt andet (Collignon, 2019). Falcks smædekampagne, hemmeligt administrerede Facebook-gruppe og udsendelsen af fake news til nyhedsmedier skader Falcks nyttelegitimitet, for i medierne var handlingerne øjensynligt ikke til gavn for samfundet og koncernen gjorde ikke nytte ved sine handlinger.

I bund og grund er der i offentligheden ikke viden om, hvorvidt Bios i sidste ende kunne være skadelig for Region Syddanmark og regionens beboere. Hvis det er sandt, har Falck med de handlinger, der har presset Bios ud af landet, potentielt gjort noget godt for samfundet. Det vil sige, at Falck dermed har reddet Region Syddanmark fra Bios. For nærværende er denne undren ikke relevant, for det er ikke denne framing journalisterne har benyttet i medierne, og dermed heller ikke den opfattelse, der må formodes at herske hos befolkningen. I stedet er det Region Syddanmark, der med sin beslutning om at vælge Bios frem for Falck, og som senere hen har hjemtaget ambulancekørslen og derved sparet 150 millioner kroner om året, der har gjort samfundsnytte (Hecklen, Jensen & Ussing, 2019).

Falcks nyttelegitimitet har således stået for skud i journalisternes fremlægning af Falck-Bios-sagen, hvorfor det konkluderes at koncernen også har lidt tab på denne form for omdømme på trods af at være en anerkendt velfærdsudøver gennem mere end 100 år.

5.3.1.3 Dispositionel legitimitet

Dispositionel legitimitet vedrører forbrugernes opfattelse af, hvorvidt organisationen deler de samme grundværdier og udsyn som dem. Således sammenligner individerne organisationen med egne værdier såsom målsætninger, smag, stil og personlighed, som om organisationen er et menneske (Suchman, 1995).

I analysen af medieomtalen blev det konkluderet, at Falck blev iscenesat som en kriminel organisation, der ikke burde slippe udenom en økonomisk straf. Koncernledelsens umiddelbare reaktion på Konkurrencestyrelsens rapport var at afvise, at organisationen havde gjort noget ulovligt (Business Class, 2019a). Endvidere blev det fremstillet som om, at Falcks forhenværende direktør, Allan Søgaard Larsen, var gået under jorden, da han blev efterlyst i TV2 News-programmet Business Class (Business Class, 2019a). Og i et videoklip lyver han direkte ved at afvise, at Falck har presset Bios ud af markedet (Business Class, 2019a). Medierne anfægter disse handlinger som etisk forkastelige og uansvarlige, hvilket påvirker Falcks dispositionelle legitimitet.

Nogle dage efter Konkurrencestyrelsens offentliggørelse af Falcks handlinger stod Jakob Riis frem i medierne og tog afstand til den forhenværende ledelses handlinger: *“Det er en sag, som involverer aktiviteter, som vi moralsk og etisk kun kan tage afstand fra”* (Buch, 2019). Og medierne fremlagde derefter, at Falck ikke var den samme organisation, som dengang Allan Søgaard Larsen var ved roret. *“Allan Søgaard Larsen blev fyret, inden Konkurrencerådet afgjorde sagen tidligere i år. Siden har den nye direktør, Jakob Riis, gentagne gange lagt afstand til forretningsmetoderne under den gamle ledelse”* skriver Jesper Høberg i Jyllands-Posten (Høberg, 2019). Disse udtalelser skaber en distance til det værdisæt, der øjensynligt har hersket tidligere hos Falck.

Jakob Riis offentliggør endvidere, at Falck betaler erstatning til dem, der har lidt et økonomisk tab i forbindelse med smædekampagnen, samt at koncernen er i en selvrenselsesproces med navnet “Clear”, hvor målet er at grave alt frem, der har været uden for organisationens ‘code of conduct’ (Sommer, 2019a):

“Vi kigger på alt, hvad vi ejer og har af data, så der er ikke begrænsninger i undersøgelsen. Vi kigger på det hele og regner med inden for en relativt kort periode at kunne afslutte undersøgelsen, så vi kan fokusere helt og holdent på fremtiden i Falck” (Sommer, 2019a).

Således erklærer Jakob Riis i et citat til DR Nyheder. Han fortæller endvidere, at *“hvis noget er helt uforeneligt med 'code of conduct' eller regler og love, så lægger vi alt åbent frem”* (Sommer, 2019a). Jakob Riis’ værdier syner således af, at han tager ansvar, samt at han ikke går ind for ufine metoder og hemmelighedskræmmeri, der dækker over ulovlige metoder.

Med Jakob Riis’ håndtering af skandalens efterdønninger formår han, med hjælp fra mediernes dækning, at proklamere, at Falcks værdier ikke er bundet op til uærlighed, kriminalitet og unfair konkurrence. Derimod er det kendetegn såsom retfærdighed, troværdighed og anstændighed, der sikrer koncernens dispositionelle legitimitet på trods af forgængerens handlinger.

Hvad angår Falcks pragmatiske legitimitet, så er koncernen udfordret på de aspekter, der relaterer sig til dens services og gavn for samfundet. Modsat gælder det for Falcks dispositionelle legitimitet, fordi Jakob Riis tager afstand til den forhenværende ledelse, samt betaler erstatning til sagens parter, hvilket gavner Falck. Samlet set er Falcks pragmatiske legitimitet beskadiget, hvorfor der i diskussionen af Falcks strategiske muligheder, skal sættes et fokus på reparationen af denne legitimitetsform.

5.3.2 Moralsk legitimitet

Organisationer, der besidder moralsk legitimitet, stemmer overens med forbrugernes normative opfattelse (Suchman, 1995). Legitimitetsformen rummer konsekvens-, procedure-, strukturel og personlig legitimitet (ibid.).

5.3.2.1 Konsekvenslegitimitet

Konsekvenslegitimitet omhandler organisationens output, herunder at den vurderes baseret på, hvad den opnår og formår. Ifølge medierne udgør Falck nærmest en nødvendig ressource for velfærdssamfundet (Wivel, 2019). Når vi er kommet slemt til skade, skal vi fragtes til hospitalet, og det foregår med ambulancekørsel. I medierne bliver Falck hverken rost eller kritiseret for sin ambulancekørsel eller andre services. Hverken virksomhedens responstider eller reddernes akutbehandling er omtalt i de i 85 kodede medieenheder, der behandler Falck-Bios-sagen. I samme ombæring må det forventes, at hvis Falcks services indeholdt voldsomme fejl og andet, der kunne være genstand for kritik i forbindelse med ambulancekørsel, så ville disse have været heftigt omtalt i mediernes nyhedsdækning. Eksempelvis i form af konkrete historier, hvor privatpersoner, fortæller om deres ubehagelige møde med Falcks services.

Samlet set betyder det, at Falck i medieomtalen ikke er angrebet på sin konsekvenslegitimitet. Mediernes ikke-eksisterende kritik af Falcks ambulancekørsel og generelle service-output betyder, at koncernens konsekvenslegitimitet konkluderes at være uændret.

5.3.2.2 Procedurelegitimitet

Procedurelegitimitet tildeles de organisationer, der praktiserer socialt accepterede teknikker og procedurer (Suchman, 1995). Som udledt i analysen af nyhedsformidlernes fremstilling af Falck er organisationen udskældt for sin fremgangsmåde, når det vedrører udkonkurrering af sine konkurrenter. Beskyldningerne, der blandt andet præsenteres af Hans Drachmann i Politiken, består både af chikane, trusler, blokering, underbud og horisontal integration gennem opkøb af konkurrenter såsom Responce og Ulfab (Drachmann, 2019b). Gennem sådanne procedurer, der også er udskældt for at være i et dobbelt armslængdeprincip, hvilket vil sige, at det foregår gennem andre organisationer eller aktører, for eksempel kommunikationsbureauet Advice eller fagforeningen 3F, formår Falck at opretholde sin monopolliggende status på det danske marked (P1 Orientering, 2019).

Samtidig er Falck ikke udskældt for at praktisere socialt uacceptable procedurer i forbindelse med ambulancekørsel. Falck er eksempelvis ikke beskyldt for at bruge alternative procedurer såsom eksorcisme, healing eller andre metoder, der ikke forventes af en ambulancetjeneste. Det vil sige, at Falcks procedurer generelt ikke er anlagt for kritik. Af dette kan det udledes, at Falck ikke er angrebet på sine procedurer i forbindelse med udførsel af dens kerneforretninger, herunder ambulancekørsel.

I stedet er det koncernens procedurer for at opretholde den ønskede mængde af forretningsopgaver, der er i fokus i mediernes fortælling om Falck-Bios-sagen. Ud fra dette udledes det, at Falcks procedurelegitimitet er skadet i relation til Falck-Bios-skandalen, men at denne kritik udelukkende er bundet op på koncernens konkurrence-forvrængende handlinger og dermed ikke på dens kerneforretninger såsom ambulancekørsel.

5.3.2.3 Strukturel legitimitet

Den strukturelle legitimitet tildeles de organisationer, der, ifølge individernes opfattelse, besidder en organisationsopbygning og -hierarki, der er moralsk værdifuld og værdig. Det skyldes, at organisationens indhold og prioritering af afdelinger udsender signaler til individerne og indirekte fortæller, hvad den lægger vægt på (Suchman, 1995). Falcks organisationsstruktur fremgår ikke i journalisternes formidling af Falck-Bios-sagen. Falcks organisationsstruktur ikke har stået for skud i medierne i observationsperioden, har dette aspekt af Suchmans organisationslegitimitet ikke været udsat for negativ eller positiv forandring. Med dette in mente er Falcks strukturelle legitimitet ikke forandret på baggrund af medieomtalen af Falck-Bios-sagen.

5.3.2.4 Personlig legitimitet

Suchmans fjerde moralske legitimitetsaspekt vedrører personlig legitimitet, herunder ledelsens karisma (Suchman, 1995). I medierne fremstår Allan Søgaard Larsen, på trods af, at han er for tid i koncernen, som en meget central person for Falck. Det er ifølge medierne ham, der er den store bagmand, som orkestrerede smædekampagnen mod Bios. I analysen af sagens medieomtale fremgår det, hvordan Allan Søgaard Larsen fremstår som en utroværdig løgner, der gennem flere år har stået bag politisk manipulation, magt, korruption (Benson, 2019a). Han har ført ulovlig ambulancekrig, gjort brug af trusler, svindlet sig til monopol, udsendt fake news og løget folk direkte op i hovedet. I Politiken kan følgende erfares:

“»Jeg mødte dengang Allan Søgaard Larsen (daværende koncernchef i Falck, red.), der sagde: »Vi håber, det kommer til at lykkes for jer med Bios«. Og samtidig har Falck så gjort alt, hvad de kunne, for at det ikke skulle lykkes, mens de fortsat har hentet penge hos os hver eneste dag. At de behandlede os på den måde, er jo helt vildt«” (Corfixen & Furu, 2019).

Sådan fortæller Thyge Nielsen, der er forhenværende formand i Region Syddanmarks præhospitale udvalg til Politiken (Corfixen & Furu, 2019). Allan Søgaard Larsen iscenesættes som en kriminel og magt-liderlig erhvervsmand, der er parat til at gøre skade på andre for egen vindings skyld (Kielgast, 2019). Beskyldningerne mod Allan Søgaard Larsen relaterer sig til hans storhedstid i Falck, og det skader i sidste ende koncernens personlige legitimitet.

Jakob Riis fremstår derimod som en dygtig og hæderkronet direktør, der formår at tage hensyn til både Falck-reddere, Falck-ejere, konkurrenter, patienter og politikere: *“Jacob Riis er professionel. Han var i sin tid hos Novo Nordisk en af daværende koncernchef Lars Rebien Sørensens nære medarbejdere og i medierne nævnt som en af hans potentielle afløsere”* (Falleisen, 2019).

Jakob Riis fortæller i medierne, at han tager afstand til det gamle Falck: *“De ting, der foregik i 2014 og 2015, kommer ikke til at gentage sig i Falck. Det kan jeg garantere, forklarede Jakob Riis”* (Jensen & Larsen, 2019). Og denne pointe lever videre i andre medieomtaler: *“Allan Søgaard Larsen blev fyret, inden Konkurrencerådet afgjorde sagen tidligere i år. Siden har den nye direktør, Jakob Riis, gentagne gange lagt afstand til forretningsmetoderne under den gamle ledelse”* (Høberg, 2019). Endvidere formår Jakob Riis’ håndtering af forligsaftalen at opnå ros fra den forurettede Bios-direktør Stef Hesselink. *“Jeg er tilfreds med den aftale, der nu er indgået, og med at Falck kompenserer for de tab, vi led som virksomhed. Falck har vist, at de er i stand til at starte et nyt kapitel i deres historie”* (Møller, 2019).

Det er belejligt for Jakob Riis, at han i medierne fremstår, som om han ikke har noget med skandalens ophav at gøre. Han kan tage afstand til syndebukkene og dermed fremstå som den gode direktør, der rydder op og påtager sig en ansvarsfuld og respekteret rolle i medierne. Jakob Riis formår at udstråle, at han er en ansvarlig leder med bløde værdier, hvis moralske kompas fungerer. Samlet set, scorer Jakob Riis rigtig højt på personlig karisma, hvilket har en gavnlig effekt på Falcks personlige legitimitet.

Med analysen af Falcks moralske legitimitet, kan det konkluderes, at mediernes dækning af sagen ikke har forårsaget store skader for Falck. Koncernen er udfordret på sine procedurer i forbindelse med uhen-sigtsmæssige opkøb og chikanering af konkurrenter, men Falcks organisationsstruktur og konsekvenslegitimitet er ikke beskadiget. Samtidig formår Jakob Riis, med sin ansvarlighed og respekt for andre, at tildele personlig legitimitet til Falck. Samlet set betyder det, at Falcks moralske legitimitet delvist er beskadiget.

5.3.3 Kognitiv legitimitet

Organisationer besidder kognitiv legitimitet, hvis de anses som meningsfulde, og hvis de tages for givet (Suchman, 1995). Kognitiv legitimitet er ifølge Suchman den sværeste at opnå, og samtidig også den

mest værdifulde, fordi den skaber en stærk stabilitet. Organisationer, der besidder kognitiv legitimitet, har sværere ved at blive slået ud af kurs (ibid.).

5.3.3.1 Meningsfuldhed

For at en organisation er meningsfuld, kræver det, at den opfattes som forståelig, troværdig og forudsigelig (Suchman, 1995). Som analyseret og udledt i dette kapitels afsnit om Falcks konsekvens- og nyttelegitimitet bliver Falcks services opfattet som givende for samfundet. Ambulancekørsel, vejhjælp og healthcare-services bidrager til samfundets velfærd, og Falcks eksistensgrundlag bygger på at være det, som Søren Linding erklærer som en *“samfundsvital virksomhed for det offentlige”* i Jyllands-Posten (Linding, 2019). Det er således en af Falcks fordele, at kerneforretningen giver nytte for samfundet, og koncernens forretning har givet mening i mange år. Det giver journalisterne og politikere udtryk for gennem formuleringer såsom: [Falck er] *“en virksomhed, der i over 100 år har slået sig op på at »hjælpe mennesker i nød”* (Collignon, 2019) og *“jeg synes, det er rystende, at en gammel hæderkronet virksomhed som Falck kan finde på at opføre sig på den måde, siger regionsrådsformand Stephanie Lose”* (Larsen, 2019).

I TV2 News-programmet Business Class præsenterer tv-værten tilmed en Falck-reklamefilm fra 1934 med ordene: *“Jeg synes lige, vi skal forsøge at genopfriske vores barndoms tro på det brage Falck-fortagende”* (Business Class, 2019b). I videoen synges følgende: *“Jeg er en Falck-mand, der kører i en Falck-bil og kommer hurtigt gennem byen, når du er blevet syg, og kører dig til lægen, så du bliver frisk på ny”* (Business Class, 2019b). Sangen er suppleret af en sort-hvid-video, der viser to uniformerede Falck-reddere, som rykker ud til en mand, der ligger på jorden, fordi han er kommet til skade. Med reklamefilmen viser Business Class således, hvordan Falck har været meningsfuld gennem adskillige år. Falcks smædekampagne har ridset i meningsfuldheds-lakken i en sådan grad, at det er *“intet mindre end kerneforretningen og dermed hele virksomhedens eksistensberettigelse, der er på spil”* (Linding, 2019). Dette faktum underbygges af Leif Beck Fallesens konstatering i Politiken: *“Bundlinjen er, at ingen havde troet, at en virksomhed som Falck kunne svigte i en sådan grad”* (Fallesen, 2019). Fra at være en velfærdsinstitution, der mindede om at være en almenyttig-organisation udadtil, har medierne siden konkurrencestyrelsens rapport iscenesat Falck som en kapitalistisk organisation, der, som Berlingske-journalist Anna Libak beskriver det, er ledet af *“banditter i habit”* (Libak, 2019).

Gennem mediernes omtale er Falck truet på sin meningsfuldhed og renommé, hvilket journalisterne forstærker ved at beskrive, hvordan Falck gentagende gange har stået bag ufine metoder, chikane og trusler som beskrevet i ovenstående afsnit om procedurelegitimitet (Drachmann, 2019b). Som erfaret i analysen af medieomtalen sammenligner journalisterne endda Falck med virksomheder, der har et dårligt ry, herunder Danske Bank, der befinder sig i en hvidvask-skandale (Collignon, 2019). Danske Banks dårlige ry

og skandalesager smitter dermed af på Falck, og i sidste ende har den kritiske omtale af Falck udfordret organisationens position som meningsfuld.

5.3.3.2 Taget-for-givethed

I Suchmans andet kognitive legitimitetsaspekt kræves det, at individerne tager organisationen for givet. Organisationen skal opfattes som uundgåelig og bestandig i en sådan grad, at det virker ufatteligt, hvis den ikke eksisterer. Journalisternes fremlægning af Falck tyder på, at den i nogen grad har været taget for givet i samfundet: *“Med Falck har vi at gøre med en virksomhed, som er blevet så selvfølgelig en del af dansk samfundsliv, at selskabet knap er til at skelne fra enhver anden central velfærdsinstitution [...] Ofte er det Falck, der kører os på hospitalet, når vi falder om derhjemme med hjerteslag”* (Wivel, 2019). Klaus Wivel fra Weekendavisen skriver, at Falck er blevet en selvfølge i Danmark. Organisationen er uundgåelig, fordi det er Falck, der hjælper os med at komme på hospitalet, når vi har brug for det. Selvom Falck åbenbart selv har skabt sit monopol ved at opkøbe eller true andre ambulanceselskaber, så har deres eksistens fremstået som en naturlighed førhen.

Med Falck-Bios-sagen, og generelt ved Bios' indrykning på markedet, og den heftige omtale heraf, opfattes alternativer til Falck derimod ikke længere som usandsynlige i medierne. I medierne fremgår det offentligt, at flere regioner har planer om at drive mere af ambulancekørslen selv: *“Politikerne i Region Midtjylland vil i fremtiden have flere egne medarbejdere i regionens ambulancer. På et møde har regionsrådet besluttet, at der i forbindelse med det planlagte ambulanceudbud i foråret 2020 skal hjemtages ”væsentlige” dele af ambulancedriften”* (Dalhoff, 2019). Det udfordrer Falcks taget-for-givet-legitimitet, fordi det er kommet frem, at der er mulige alternativer til koncernens service. Det er ikke længere en selvfølge, at Falck skal varetage ambulancekørslen for de danske regioner. En af grundene er især, at det er kommet frem, at Falck har vist sig at være dyrere uden at være bedre. Region Syddanmark har sparet omtrent 150 millioner om året ved at hjemtage ambulancedriften, og det truer Falcks taget-for-givethed (Hecklen, Jensen & Ussing, 2019).

Analysen af Falcks kognitive legitimitet viser således, at Falcks taget-for-givethed og meningsfuldhed ikke længere eksisterer i samme grad som tidligere. Medieomtalen har iscenesat Falck som en velfærdsinstitution, der bryder med sin meningsfulde forpligtelse, og journalisterne fremhæver alternativer til Falcks ydelser, hvorfor koncernens kognitive legitimitet fremstår beskadiget og ude af syne i medierne.

5.4 Delkonklusion

Legitimitetsanalysen, der fulgte Suchmans tredelte opdeling for organisationslegitimitet, byggede primært på indsigterne og konklusionerne fra analysen af Falck-Bios-sagens mediedækning. Analysen viste, at mediedækningen af Falck-Bios-sagen har givet anledning til, at forbrugerne opfatter udbyttet fra

Falcks ambulanceservice som lavere, fordi det har vist sig, at Falck er 10 % dyrere på grund af sit monopol. Derudover står Falcks grundværdier for skud, fordi koncernen er meldt til Bagmandspolitiet for sine kriminelle handlinger. På baggrund af disse frames er Falcks udbytte- og dispositionelle legitimitet ridset, og det skader koncernens pragmatiske legitimitet. Falcks nyttelegitimitet er ikke beskadiget, fordi koncernen i medierne fortsat anses for at gøre nytte for samfundet, herunder velfærdssamfundet som Falck bidrager til.

Falcks moralske legitimitet er ikke svækket i en væsentlig grad. Hverken dens konsekvens- eller strukturelle legitimitet har stået for skud, fordi Falcks service som udgangspunkt betragtes som værdifuld ressource for velfærdssamfundet, mens organisationens opbygning heller ikke anklages for mærkværdig. Derimod har Falcks konkurrenceforvrængende metoder med opkøb, chikane, bevidste overbud og dobbelt armslængdeprincip ført til, at koncernens procedurelegitimitet er svækket. Men samtidig er Falcks procedurer for ambulancekørsel ikke udskældt i medierne, hvorfor koncernen ikke er angrebet på sine kerneydelser, men blot på sin tilgang konkurrenter på markedet. Analysen af koncernens personlige legitimitet, der også hører under Suchmans moralske legitimitetsform, viste, at Allan Søgaard ikke er et aktiv for Falck, hvorimod Jakob Riis' karisma udstråler ansvar, respekt og høj moral, og det giver point på den personlige legitimitet. Det fører det til, at Falcks moralske legitimitet samlet set ikke er væsentlig forværret.

Falcks kognitive legitimitet vurderes til at være svækket i en voldsom grad. Her er det koncernens meningsfuldhed, der er sløret, fordi medierne har omtalt, at Falck har gået imod sit eksistensgrundlag om at hjælpe andre i nød. Det har ført til, at den ikke længere anses som troværdig og forståelig. Derudover har mediedækningen elimineret Falcks taget-for-givethed. I dækningen af Falck-Bios-sagen har det været tydeligt, at der er andre organisationer, der sagtens kan erstatte Falck, herunder regionerne selv. Dermed bliver Falck ikke længere betragtet som en selvfølge, der som en naturlighed fortsætter med at have kontrakt med regionerne mange år endnu, og det betyder, at Falcks kognitive legitimitet er voldsomt beskadiget.

Samlet set har analysen af Falcks organisationslegitimitet ført til en forståelse for hvordan og hvorfor koncernens *license to operate*, baseret på Suchmans teori om legitimitet, er minimeret. Denne konklusion danner startpunktet for diskussionen om, hvordan Falck kan og skal reparere sin organisationslegitimitet.



Sjette kapitel

DISKUSSION



Falck

6 Diskussion

Afhandlingens første analyse påviste, hvordan Falck i medierne blev fremstillet som en kriminel, kapitalistisk virksomhed, der, med intenderede og umoralske handlinger, pressede en lille konkurrent ud af markedet. Endvidere konkluderede legitimitetsanalysen, hvorledes Falcks organisationslegitimitet på baggrund af denne medieomtale er skadet. Her er det især koncernens pragmatiske og kognitive legitimitet, der er beskadiget. Dette kapitel i afhandlingen har til formål at diskutere, hvilke strategiske muligheder, Falck har for at reparere sin legitimitet på det danske marked.

Diskussionen er indrammet af socialkonstruktivismens ontologiske overbevisning om, at det er forbrugere, der gennem sociale forhandlinger, skaber organisationernes *license to operate*. Endvidere favner diskussionen Suchmans strategiske tilgang til organisationslegitimitet, hvor Falck kan reparere, opbygge og vedholde organisationslegitimitet gennem organisatoriske og kommunikative aktiviteter. Endvidere er det Holmstrøms, Suchmans, Hjarvards, Entmans og Sørensens teorier og perspektiver om organisationslegitimitet, transparens, hykleri, framing, medialisering, governance-samfund og politiske forbrugere, der skaber rammerne for Falcks strategiske muligheder.

6.1 Suchmans strategiske anbefalinger

Som anført i afhandlingens teoretiske kapitel præsenterer Suchman en række strategier til håndtering af organisationslegitimitet (se bilag 10). Reparation af pragmatisk legitimitet inkluderer benægtelse og monitorering. Reparation af kognitiv legitimitet lægger op til forklaring og reparation af moralsk legitimitet (som Falck i mindre grad er påvirket af), og inkluderer undskyldning, retfærdiggørelse og adskillelse til krisens ophav, herunder udskiftning af personer, revidering af praksisser og rekonfiguration (Suchman, 1995).

Det er ikke alle Suchmans anbefalinger, som Falck kan og skal implementere eller benytte fremover. For det første fordi legitimitetsstrategien allerede er anvendt af Falck, og for det andet fordi det bryder med Suchmans andre anbefalinger. Det gælder eksempelvis strategien om benægtelse, der indgår i Suchmans anbefaling for reparation af pragmatisk legitimitet (Suchman, 1995). Benægtelse bryder med strategien om forklaring, der indgår for den kognitive legitimitet. Falck skal ikke fremover benægte sagens eksistens, både fordi Konkurrencestyrelsens rapport ikke slog tvivl om smædekampagnens eksistens, og fordi Falck allerede har indgået forlig med Bios. Det er ikke værdifuldt for Falck at trække sin erkendelse tilbage. Som analysen af medieomtalen påpegede, var Falck som udgangspunkt afvisende for, at den havde brudt med loven, og den benægtede at have gjort noget galt. Og selvom der kunne sås tvivl om, hvorvidt det, Falck havde gjort, var ulovligt, så viste analysen af medieomtalen, at folketingsstolen havde talt: En gigantisk virksomhed, med selvskabt monopol, må ikke dominere og chikanere en

lille konkurrent, lovligt eller ej. Hvis Falck havde benægtet, at smædekampagnen var ulovlig, så kunne koncernen risikere, at kritikken og skandalen havde været endnu større.

6.2 Monitorering som strategi

Suchmans anden strategi til reparation af pragmatisk legitimitet indebærer monitorering. Mediernes demokratisering betyder, at små uafhængige aktører har mulighed for at udkomme bredt med det, de har på sinde (Hjarvard, 2008). Det kan eksempelvis være tidligere ansatte, der kan belyse uhensigtsmæssige sager om Falck gennem blogs, sociale medier, podcast eller lignende. Her er det vigtigt, at Falck ikke kun holder øje med de traditionelle medier og store erhvervsjournalister, fordi det ikke blot er dem, der har magten om den offentlige meningsdannelse og agenda. Hvis Falcks kommunikationsafdeling ikke allerede har opsat systematisk overvågning af organisationens nøglepersoner, herunder direktører og bestyrelsesmedlemmer, så skal den gøre det. Falck skal også holde øje med, hvordan medierne og især erhvervs-debattørerne framer organisationen, fordi det har stor betydning for, hvordan modtagerne opfatter, forstår og husker Falck: *“Medierne også monitorerer den politiske beslutningsproces og efterfølgende magtudøvelse; medierne bidrager derfor ikke kun til meningsdannelsen forud for beslutninger, men effektueringen af beslutninger må også ske under skyldig hensyntagen til medierne bevågenhed”* (Hjarvard, 2008: 52). Det er således den samlede medieomtale af Falck, der styrer befolkningens opfattelse af organisationen, og det er medierne og befolkningen, der gennem social interaktion konstruerer sandheden om Falck (Ingemann, 2014; Hjarvard, 2008). Derfor er det ikke kun vigtigt, hvad, der bliver sagt, men hvordan det bliver sagt.

Det er ikke kun samtalen og omtalen om Falck, som kommunikationsafdelingen skal holde øje med. Falck skal også monitorere den generelle offentlige mening, legitime praksisser, overvåge hvordan individerne og medierne i samfundet forhandler om samfundstræk, legitimerede forestillinger, synsvinkler, rationaler med mere. Formålet med den systematiske overvågning af den offentlige meningsdannelse, er også at identificere, hvilke forventninger samfundsborgerne har til virksomheder i samfundet. Falck må ikke underkende institutionernes magt og den værdi, der kan høstes ved at efterleve kravene fra de politiske forbrugere og rationalerne hos mediernes økonomisk-orienterede journalistik, der holder øje med, om virksomhederne lever op til disse krav.

Som medieanalysen konkluderede, hersker der i dag særlige forventninger til Falck som velfærdsudøver. Blandt andet fordi Falck er tæt så forbundet med samfundets offentlige velfærdsinstitutioner såsom hospitalsvæsenet og lægepraksisser. Falck figurerer som en naturlig del af dette system, og det skaber forventninger til koncernens ageren. Derfor må Falck være bevidst om, at forbrugerne som udgangspunkt ikke opfatter Falck som almindelig profit-virksomhed, hvis primære formål er at tjene penge, men

i stedet anser den som en non-profit organisation. Hvis Falck skuffer individernes forventninger, straffes den ved tab af kognitiv legitimitet, fordi koncernen bryder med dens forudsigelighed.

Falck skal favne mediernes magt og strategisk skræddersy sin eksterne kommunikation, så den passer til den monitorerede dagsorden. *“Det er også klart, at virksomheder i stigende grad, når de træffer beslutninger skal medtænke, hvordan disse beslutninger kan udlægges og fortolkes af medierne, ligesom medierne får øget betydning for virksomhedens brand og troværdighed i det offentlige”* (Holmström, 2013: 140). Når ledelsen, herunder eksempelvis Jakob Riis, udtaler sig i medierne, skal han således ikke lægge vægt på den sejr og succes, det er at have monopol, fordi det bliver fremlagt som negativt i medierne. I stedet skal Falck eksempelvis lægge vægt på sin rolle som velfærdsinstitution, der bidrager med velfærdsydelser til samfundet ved at have et godt og langvarigt samarbejde med de danske regioner. Det er også oplagt for Jakob Riis, når han bliver spurgt ind til Falck-Bios-sagen, at han lægger vægt på, at både Bios’ direktør Stef Hesselink og Regionsrådsformanden Stephanie Lose har udtrykt sig positivt om udfaldet af forløbet og erstatningen. Det viser, at Falck har stået ved sin fejl og ageret ansvarsbevidst, hvilket gavner Falcks omdømme i medierne.

Målet for Falck er således at reducere kompleksitet ved at monitorere og følge institutionernes normer, regler, rationaliserede myter, fælles opfattelser og værdier, men denne efterlevelse rummer også et paradoks. For det er stort set umuligt at efterkomme de idealer som de politiske forbrugere i governance-samfundet har, og det er ikke realistisk for Falck at efterleve disse forventninger. Derfor bliver Falck nødt til at foretage en dekobling mellem det den siger, at den gør og hvad den reelt gør. I den forbindelse er det altafgørende for Falck, at den finder balancen mellem aspirationer på den ene side og organiseret hykleri på den anden side.

6.3 Dekoblingens balance mellem intentioner, aspirationer og hykleri

Falcks forsøg på at håndtere sin legitimitet gennem deklamationsstrategi må ikke reduceres til offentlig samtale om gode intentioner. Falck må eksempelvis ikke begå green-washing, hvor den udadtil eksempelvis udstråler at have implementeret CO2-reducerende procedurer, uden at det i virkeligheden er sandt, for så opstår der en uoverensstemmelse mellem tale og handling (Holmström, 2013). Hvis det sker, ender Falck med at give udtryk for noget, som virksomheden ikke gør. I det tilfælde, at det bliver opdaget, kan Falck potentielt risikere at blive hængt ud som en hyklerisk virksomhed, der lyver for sin omverden og det beskadiger koncernens pragmatiske, moralske og kognitive legitimitet.

Potentielt kan Falcks selvrenselsesprogram “Clear” også være et spil for galleriet. Som det tidligere er beskrevet i denne afhandling, er det et krav jf. udbudsloven, at en virksomhed, der er udelukket fra kunne deltage i offentlige udbud, eksempelvis på grund af konkurrencefordrejning, kan godtages, hvis

virksomheden kan dokumentere, at den er pålidelig ved at være i gang med en “self-cleaning” (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2016). Man kan mistænke Falck for, at formålet med selvrenselsesprogrammet delvist er at vise forbrugerne, at koncernen er på rette spor og delvist for at være i stand til at deltage i offentlige udbud, herunder eksempelvis ambulanceudbud. Men i virkeligheden er “Clear” måske et eksempel på hykleri, hvor Falcks aspirationer ikke matcher dens virkelige intentioner. Aspirationerne er blot et forsøg på at tjene penge uden at tage penge op af lommen, og det vil være vovet for Falck, hvis der ikke er overensstemmelse mellem tale og handling.

Modsat kan aspirationer også anses som en drivkraft for intentioner. Aspirationer kan måske endda eksempelvis fungere som inspiration og visioner, og på sigt tiltrække de humane ressourcer, der matcher virksomhedens aspirationer og dermed på sigt føre virksomheden i mål med sine intentioner. Aspirationer kan muligvis være et tilløb til en ny retning for en virksomhed, og uden mål er det svært at bevæge sig i den rigtige retning. Derfor er det essentielt for Falck at identificere den rette balance mellem aspirationer og dekobling.

6.4 Forklaring som strategi

Suchmans eneste strategi til reparation af kognitiv legitimitet er forklaring (Suchman, 1995). Tabet af mening er ifølge Suchman en af de største udfordringer for organisationer, så det er vigtigt for Falck at forklare, hvorfor, og hvordan det kunne ske, at en smædekampagne så dagens lys. Forklaringen og bevæggrundene kan være med til at tilføre mening til Falcks handlinger og dermed reparere koncernens kognitive legitimitet.

Men denne forklaring er muligvis for sen for Falck at komme med. På den ene side skal Falck ikke rippe op i den ro, der i skrivende stund er omkring koncernen. Mediestormen har lagt sig, og sagen anses som afsluttet på grund af forligsaftalen. Med den ro, der er indfundet, går sagen lige så stille i glemmebogen i medierne og hos befolkningen - frem til næste gang Falck beskyldes for urent trav vel at mærke. På den anden side er forklaringen vigtig at komme ud med. Jakob Riis kan formidle en følelsesladet historie om traditioner, værdier, om stifteren Sophus Falcks livsværk og stoltheden ved at være det firma, der har hjulpet millioner af sårede og syge borgere gennem 100 år. Og om en ledelse, der oplevede en frygt ved, at en anden virksomhed havde vundet udbuddet, fordi ansvaret og kravene til ambulanceredninger er så store. Men samtidig skal forklaringen også påtale, at den tidligere ledelse i Falck ikke burde have eftergivet sin frygt, men i stedet have stolet på, at Region Syddanmark som professionel forvaltning havde styr på sagen. Jakob Riis kunne derefter også lægge vægt på, at de ansvarlige for sagen i Falck ikke længere var ansat i Falck, og at der var sat en stor streg mellem de tidligere og nuværende praksisser og kultur i Falck.

Forklarings-strategien skulle være foretaget, da krisen lige var brudt ud og var på sit højeste i februar. Derimod er det ikke usandsynligt, at hvis eller når sagen blusser op igen, at Jakob Riis kan benytte sig af en strategisk forklaring for at styrke sin kognitive legitimitet. Der er tilmed en stor sandsynlighed for, at Falck-Bios-sagen bliver nævnt i medierne fremover, hvis eller når koncernen eksempelvis indgår i udbudsforhandlinger.

6.5 Undskyldning og adskillelse som strategi

Som legitimitetsanalysen konkluderede, er Falck, i forhold til sin moralske legitimitet, kun udfordret på sin procedure-legitimitet. Det kan skyldes, at Falck allerede i sin krisekommunikation har gjort brug af Suchmans strategier for reparation af moralsk legitimitet. Strategierne indebærer nemlig undskyldning og adskillelse. Som analysen af medieomtalen påviste, har Jakob Riis undskyldt for Falcks handlinger, og han har foretaget en betragtelig distancering mellem Falck-organisationen i 2014 og Falck i 2019.

Jakob Riis har formået at skabe det, som Suchman kalder en firewall, nemlig at lokalisere kilden til skandalen og distancere sig fra denne (Suchman, 1995). Det kan eksempelvis være personer i organisationen, der fremstår som kilden til skandalen. I medierne lader det til, at Falck har lokaliseret synderen. Det er den tidligere Falck-direktør Allan Søgaard Larsen, der fremstår som den store skurk. Allan Søgaard Larsen eksisterer ikke længere i Falck, og i medierne har Jakob Riis taget afstand til ham og hans metoder. Dermed har Falck også opfyldt Suchmans anbefaling om udskiftning af ledelsen, og baseret på afhandlingens legitimitetsanalyse har denne adskillelse tydeligvis gavn timer Falcks moralske legitimitet.

6.6 Transparensens betydning for Falcks muligheder

Governance-samfundets realitet betyder, at beslutninger og styringer, der vedrører offentligheden, forhandles i et autonomt samspil med de politiske forbrugere (Holmström, 2013). Det er en polykontekstuel arena, hvor de institutionelle rationaler om ansvarsbevidsthed og legitim praksis konstant er op til forhandling og konstruktion mellem samfundets aktører, der påvirker hinanden (ibid.). Falck indgår som en af disse aktører, hvilket betyder, at den både kan være med til at påvirke den fælles forståelseshorisont, der hersker i samfundets regulative, normative og kognitive institutioner, men samtidig skal koncernen også forholde sig til de andre aktørers forståelse for legitim adfærd.

Med governance-samfundets tilgang til forhandling og transparens samt medialiseringens økonomisk-orienterede journalistik hvor erhvervsanligger fylder spalterne, må Falck være beredt på at være en del af den daglige omtale på tværs af det danske medielandskab. Falck skal være forberedt på, at der ved mediernes dækning af Region Midtjyllands udbudsrunder, igen kan være fokus på Falcks fortid. Med mediernes tillidstjek af virksomheder, er der sandsynlighed for, at journalister vil grave i udfaldet af Falcks selvrenselsesprogram "Clear". Det forstærkes især af, at Jakob Riis har udtalt, at "*hvis noget er*

helt uforeneligt med 'code of conduct' eller regler og love, så lægger vi alt åbent frem” (Sommer, 2019a). Denne udtalelse viser, at Jakob Riis efterlever governance-samfundets ideal og forbrugernes krav om transparens, men han lægger også op til, at organisationens interne aktioner projekteres til eksterne platforme. Med dette selvrensesprogram, der skal grave organisationens skjulte skeletter frem, så virker det derfor mystisk og urealistisk, hvis undersøgelsen ikke har haft nogle resultater. Derfor er det essentielt for Falck at være klar til at vise, hvilke fremskridt koncernen har opnået i forbindelse med “Clear”. Taktisk set vil det give mening for Falck at kommunikere om sine fremskridt lige inden og under tilbudsforhandlingerne.

Jakob Riis har indikeret, at der gennem tiden har været flere sager, som minder om Falck-Bios-sagen, hvorfor der er en forventning hos befolkningen om, at Falck har stået bag flere ufine hændelser. Det er en oplagt åbning for Jakob Riis - nærmest et helle - hvor Jakob Riis baseret på befolkningens forventninger kan stå åbent frem med Falck-koncernens beskidte fortid, hvor ledelsen og kulturen var en anden end i dag. Udfordringen er dog samtidig, at Falck er nødt til at fremstå ordentlig og rensat for at være klar til at indgå i offentlige udbud. Dermed kan Falck ikke blot stå frem med sagerne; koncernen skal også bevise, at der er rettet op på dem. Det kan blive en bekostelig affære, fordi det må formodes, at der ligger en implicit forventning om at yde erstatning til de forulempede aktører og konkurrenter, der har været udsat for Falcks handlinger. På den anden side, så kan Falck også ende i endnu en skandale, hvis det kommer frem, at Falck har hemmeligholdt væsentlige sager, som Jakob Riis har lovet at stå frem med. Sker det, er det ikke kun Falcks dispositionelle legitimitet, men også Jakob Riis personlige legitimitet, der står for skud, hvis det viser sig, at man ikke kan stole på det, han lover (Suchman, 1995).

6.7 Betingelser og udfordringer ved Falcks legitimitetshåndtering

Der er en række betingelser og udfordringer ved legitimitetshåndtering, som Falck skal være opmærksom på. For det første skal Falck forvente, at medierne holder øje med den. Især efter at have været voldsomt i mediernes søgelys. Falck skal være forberedt på, at Falck-Bios-sagen lever videre i medierne over tid, og at sagen bliver hevet frem, hver gang koncernen træder ud af rammerne for velanset adfærd.

For det andet er legitimitet et socialt konstrueret fænomen mellem individer, hvor rammen for legitim praksis konstant er op til forhandling. Det betyder, at Falck aldrig kan vide sig sikker på at være på ret kurs i forhold til at udøve legitim praksis. Derfor er anbefalingen om at monitorere koncernens komplekse og medialiserede omverden ekstrem vigtig. Det betyder også, at Falck må forberede sig på at handle agilt. Selvom anbefalingerne kan pege i én retning i dag, så skal Falck være klar til at realiteten kan være en anden i morgen. Rammen for legitim adfærd bliver aldrig fastlagt endegyldigt, og det bliver Falck nødt til at handle ud fra. Og med adskillige aktører, der har fri mulighed for at formidle sine oplevelser, holdninger og opfattelser af Falck, bliver koncernen nødt til at indtænke public relations, public

affairs, stakeholder engagement, issues management og ikke mindst krisekommunikation som en central del af ledelsesgangen.

For det tredje skal Falck være bevidst om, at legitimitetshåndtering er påvirket af institutionel træghed. Det betyder, at de forestillinger og opfattelser, som individerne har om Falck, er svære at bryde med, på samme måde som det er svært at bryde med normer, vaner og rutiner. Ledelsen i Falck skal således ikke forvente at organisationslegitimiteten er hurtigt repareret. Det vigtigste er, at de strategiske anbefalinger bærer frugt, og Falcks *license to operate* udvides over tid.

6.8 Delkonklusion

Ovenstående diskussion har bearbejdet Falcks muligheder for at reparere sin pragmatiske og kognitive samt delvist sin moralske legitimitet ud fra et socialkonstruktivistisk verdensbillede, hvor governance-samfundet, medialiseringen og de politiske forbrugere præger organisationers mulighed for legitimitetshåndtering. Diskussionen belyser først og fremmest, hvordan Falck fremover systematisk skal benytte Suchmans monitoreringsstrategi. Koncernen skal monitorere mediedækningen af relevante Falck-personer, offentlige samfundstræk, forbrugernes legitimerede forestillinger og synsvinkler, og deraf handle ud fra indsigterne som denne bevågenhed giver. Og samtidig skal Falck opfatte sig selv som en aktør, der er med i disse forhandlinger om legitimitet. Det indebærer, at Falck kan benytte sig af kommunikationspraksisser såsom public affairs, public relations og lobbyisme.

Falck skal forstå og efterleve mediernes spilleregler og dagsorden, og derved fremover forholde sig til emner, vinkler og legitimerende opfattelser, der stemmer overens med forbrugernes rationaler. Det indebærer blandt andet, at Falck helt konkret skal undgå at iscenesætte sig som monopolist, fordi det opfattes negativt i medierne. Derudover skal Falck dekode forbrugernes rationaler om legitim adfærd. Men Falck skal ikke dekode i en overdreven grad. Derfor bearbejder diskussionen endvidere, hvordan Falck skal finde balancen mellem aspirationer og intentioner. Hvis det ikke lykkes, så kan Falck nærmest være sikker på, at governance-samfundets ideal om transparens, medierne som kontrolfunktion og de politiske forbrugeres interesse for legitime praksisser, medfører, at Falck hænges ud som hyklerisk.

Samtidig skal Falck være bevidst om, at governance-samfundets udformning betyder, at der også bliver holdt øje med resultaterne fra koncernens selvrenselsesprogram "Clear". I den forbindelse virker det utroværdigt, især eftersom Jakob Riis har udtalt, at han vil offentliggøre konklusioner af væsentlig karakter, at programmet ikke har et efterspil. Derfor skal Jakob Riis - for troværdigheden og transparensens skyld - offentliggøre programmets konklusioner og især løsningerne på disse indsigter.

Hvis Falck-Bios-sagen blusser op igen, skal Falck inddrage en forklaringsstrategi, hvor Jakob Riis kommer med en bevægende begrundelse for Allan Søgaard Larsens handlinger. Optimalt burde denne strategi have foregået, mens mediedækningen var på sit højeste, så den skal udelukkende udføres, hvis der kommer nye sider af sagen, og der opstår endnu et massivt fokus på Falcks smædekampagne. Det er en stor sandsynlighed, at Falck vil opleve en raserende mediedækning af sagen, når udbudsforhandlingerne om ambulancedriften i Region Midtjylland går i gang til næste år, hvorfor denne forklaringsstrategi i den forbindelse kan blive aktuel.

Diskussionen bearbejder endvidere, hvordan Falck fortsat skal føre Suchmans anbefalede firewall-strategi. Koncernen skal sørge for at markere en stærk adskillelse mellem koncernens fortid, hvor Allan Søgaard Larsen var ved roret, og nutiden, hvor Jakob Riis repræsenterer en høj moral, ansvar, respekt for konkurrenter, hvilket er en af Falcks klare muligheder for at reparere sin organisationslegitimitet.

Slutteligt belyser diskussionen, hvordan Falck skal opruste sig til at håndtere forbrugernes evige handlinger om legitim adfærd. Koncernen skal være parat til at handle agilt samt justere sine planer og strategier for at efterleve de politiske forbrugeres ideal om legitim adfærd, der på grund af sin polykontekstualitet og konstante forhandling aldrig er stabil. Ydermere skal Falck forberede sig på, at legitimitetsforandring er præget af en institutionel træghed, hvorfor det kan tage adskillige år at reparere Falcks legitimitet.



Syvende kapitel

KONKLUSION & PERSPEKTIVERING



Falck

7 Konklusion

Dette speciale har haft til formål at belyse, hvordan Falck kan reparere sin organisationslegitimitet på det danske marked. Ud fra en overordnet idealistisk position udgjorde Berger og Luckmanns socialkonstruktivisme rammen for hele specialets opbygning og besvarelse. Selve specialeskrivningen fulgte den filosofiske hermeneutiks forståelses- og fortolkningsproces. Det har betydet, at skriveprocessen har budt på en vekselvirkning mellem del og helhed, der er sat i kontekst med andre dele af afhandlingen, snarere end et decideret kontinuerligt forløb. Socialkonstruktivismens ontologi, epistemologi og metodologi medførte, at afhandlingens problemformulering tillader, at forbrugernes erkendelse af Falcks legitimitet er skabt ud fra sproglige konstruktioner. Her har Hjarvards sociologiske teori om medialisering på makro-socialt niveau skabt en forståelse for, at mediernes indhold står som facilitator for den offentlige menings samregulering, der konstant foregår mellem samfundets individer i forskellige kontekster.

I afhandlingen har Holmströms governance-samfund og Sørensens politiske forbrugere diagnosticeret det samfund, som Falck befinder sig i. Holmström og Sørensens teorier belyser moderne idealer om samfundsansvar, transparens, offentlig forhandling, flerdobbelte bundlinjer og forbrugernes dikotomiske tilgang til enten tilvalg eller fravalg. Det er netop disse teoretiske perspektiver, der har bidraget til at forstå mediernes rationale og forbrugernes forventninger, hvilket har stor betydning for Falcks strategiske muligheder for legitimitetsreparation.

I afhandlingens første analyse blev professionelle mediers dækning af den såkaldte Falck-Bios-sag analyseret gennem en kvalitativ indholdsanalyse. Metodens design fulgte en deduktiv og induktiv tilgang, hvor Suchmans og Holmströms legitimitetsteorier udgjorde inspirationsgrundlaget til opstillingen af variabler og frames. For den kvalitative indholdsanalyse betød Potter og Levine-Donnersteins teori om *pattern* og *projective* indhold samt retningslinjer for objektivitet, reliabilitet og validitet, at der indgik både screening, pilottest og justering af variabler, inden kodningsprocessen for alvor begyndte. Endvidere indordnede kodningen af medieenhederne sig efter en opstillet kodningsmanual, der dermed sikrede, at tolkningen forblev konsistent gennem processen. 85 medieenheder, fordelt på podcast, radio, tv samt trykte og webbaserede artikler, der blev udvalgt ud fra væsentligt tre kriterier, udgjorde en empiri, der blev kodet, og analysens konklusion var tydelig: Falck blev i medierne betragtet som en velfærdsinstitution, der bevidst havde begået en smædekampagne, som bryder med normerne for etisk og moralsk adfærd. Gennem billedsprog og satire formåede journalisterne at iscenesætte Falck som en kriminel virksomhed, der med få ledende aktører, havde slået Bios ihjel, fordi de ville bevare koncernens monopol. Et monopol, der tilmed blev portrætteret negativt, fordi det gav Falck mulighed for at kræve uhenigtsmæssigt høje priser, som er 10 % højere, end hvad de burde være.

På fundamentet af konklusionerne fra analysen af medieomtalen blev Falcks organisationslegitimitet analyseret. Analysen fulgte Suchmans tredelte opdeling mellem pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet. Analysen konkluderede, at Falck, på baggrund af Falck-Bios-sagens mediedækning, i høj grad havde mistet sin pragmatiske og kognitive legitimitet, mens den moralske legitimitet var beskadiget i en mindre grad. For den moralske legitimitets udfald var det af stor betydning, at Falcks struktur, service-output og personlige karisma, grundet Jakob Riis, var accepteret i medierne.

Afhandlingens diskussion opklarede Falcks strategiske muligheder for at reparere den pragmatiske og kognitive legitimitet. Socialkonstruktivismens epistemologi om, at verden er en social konstruktion, Suchmans strategier til legitimitetshåndtering samt Holmströms governance-samfund, hykleri og transparens, Sørensens politiske forbrugere og Hjarvards medialisering udgjorde de teoretiske rammer for diskussionen af Falcks strategiske muligheder. Derudover blev indsigterne og forståelsesrammerne fra afhandlingens analyse af medieomtalen sat i kontekst, således, at legitimitetshåndteringen levede op til Hjarvards påstand om, at virksomheder må følge og tilpasse sig mediernes logik, praksis og magtudøvelse.

Diskussionen påviste først og fremmest, at det ikke er alle Suchmans strategier, der passer til Falck. Herunder er Suchmans benægtelsesstrategi ikke værdifuld for Falck. Konkurrencestyrelsens rapport og den efterfølgende bevisførelse gør det utænkeligt, at Falck kan benægte smædekampagnens eksistens. Derudover er Suchmans forklaringsstrategi for sen for Falck at benytte. Med koncernens indgåelse i et forlig er der kommet ro på mediernes dækning af Falck-Bios-sagen, og en forklaring vil få sagen til at blusse op igen. Derfor fokuserede diskussionen på, at hvis sagen bliver heftigt omtalt igen, skal Jakob Riis komme med en dyb og følelsesladet forklaring om Allan Søgaard Larsens stolthed over at være en del af det firma, der har hjulpet syge borgere gennem 100 år. Det var frygten for at overlade denne værdifulde ambulanceopgave til andre, der var kilden til smædekampagnens eksistens.

Diskussionen viste også, at Falck allerede har benyttet nogle af de reparationsstrategier, som Suchman anbefaler. Dette gælder strategierne undskyldning og firewall-konstruktion, hvilket Jakob Riis allerede har været dygtig til at skabe mellem ham og koncernens forhenværende direktør Allan Søgaard Larsen.

I diskussionen blev det anbefalet, at Falck fremover opsætter og aktivt benytter monitorering som et værktøj til at holde øje med mediernes dækning af relevante Falck-personer, offentlige samfundstræk, forbrugernes legitimerede forestillinger, synsvinkler, rationaler med mere. Det er i den forbindelse vigtigt, at Falck tager højde for medialiseringens demokratisering, hvor borgere, der ikke nødvendigvis er journalister, også indgår som en stor stemme i samfundet. Falck må derfor ikke kun have fokus på de klassiske mediers dagsorden. I den forbindelse er det en vigtig pointe fra analysen af Falck-Bios-sagens omtale, at monopoldannelse ikke anses som positivt i medierne, men i stedet at services, der bidrager til

velfærden, betragtes som legitimerende. Derfor bliver Falck anbefalet, at den skal undgå at iscenesætte sig som monopolist og i stedet iscenesætte sig som velfærdsudøver.

Med anbefalingen om monitorering følger også et krav om, at Falck skal følge samfundets legitimerede forestillinger. Men denne efterlevelse rummer et paradoks for Falck, fordi forbrugernes høje forventninger og mediernes logikker både er dyr og nærmest umulig at efterkomme. Derfor er dekoblingsstrategien, hvor Falck udadtil efterlever governance-samfundets ideal, men ikke hundrede procent efterlever det indadtil, en nødvendighed for koncernen. I samme ombæring skal Falck være opmærksom på at finde balancen mellem tale og handling. Når afstanden mellem tale og handling bliver for stor, begår Falck hykleri. Og med governance-samfundets ideal om transparens holder medierne og forbrugerne øje med organisationernes handlinger, hvorfor Falcks skal træde varsomt i sin dekoblingsstrategi.

På den ene side ender Falck gennem denne dekoblingsstrategi med at være offer for forbrugernes politisering og mediernes magt, fordi koncernen skal underlægge sig de krav og forventninger, som hersker i de regulative, normative og institutioner. På den anden side, skal Falck spille forhandlingsspillet for at øge sit license to operate. Gennem public affairs, public relations og lobbyisme kan Falck være en aktiv aktør, der er med til at påvirke den offentlige mening og dermed ikke blot er et offer, der dekobler for at beholde sin eksistensberettigelse.

Falck skal være opmærksom på, at den står over for en stor udfordring. Legitimitetshåndtering er som udgangspunkt en svær disciplin, men mediernes overvågning af koncernen betyder, at Falck med stor sandsynlighed vil møde stor opmærksomhed ved Region Midtjyllands forestående udbudsrunde. Denne mediedækning vil betyde, at Falcks fortid med chikane og konkurrenceforvrængende handlinger igen bliver belyst i medierne, og det nødvendiggør, at Falck er forberedt på kritiske spørgsmål. Herunder spørgsmål om selvrenselsesprogrammet "Clear", hvor det virker unaturligt og utroværdigt, hvis de interne undersøgelser ikke har haft nogle resultater.

En anden udfordring for Falck er den konstante polykontekstuelle samregulering af legitime praksisser, der foregår mellem individerne i samfundet. Rammen for legitim adfærd bliver derfor aldrig endegyldigt fastlagt, og det bliver Falck nødt til at handle ud fra. Den medfører, at Falck bliver nødt til at indarbejde et agilt mindset. Koncernen skal være i stand til at agere i et tempo, således, at den konstant forholder og tilpasser sig institutionernes udvikling, for at undgå at blive hængt ud. Den agile nødvendighed skærper kravene for Falcks public relations, public affairs, stakeholder engagement, issues management og ikke mindst krisekommunikation, der anbefales at være en central del af ledelsens prioriteringer fremover for at være i stand til at reparere og sidenhen bibeholde sin organisationslegitimitet.

Således blev det i denne afhandling konkluderet, at Falcks strategiske muligheder for at genvinde sin eksistensberettigelse primært foregår gennem en defensiv dekolingsstrategi, hvor koncernen kommer omkring det paradoks, der er i at efterleve forbrugernes divergerende forventninger. Falck skal spille spillet med medierne i sin eksterne kommunikation og på overfladen samtidig være opmærksom på at forblive troværdig ud fra idealer om transparens. Gennem en langsigtet proces, der med mediernes dækning af regionernes ambulance-udbudsrunder forventes at have nogle nedture, kan Falck over tid genvinde sin organisationslegitimitet på det danske marked.

7.1 Perspektivering

Med indsigterne i Falcks beskadigede organisationslegitimitet står Falcks ledelse, som bearbejdet i afhandlingens diskussion, overfor en stor udfordring. Denne afhandling har fokuseret på Falcks eksterne vanskeligheder. Men Falck har givetvis også væsentlige interne udfordringer, herunder en organisationskultur, der uden tvivl er og har været påvirket af Allan Søgaard Larsens ledelse. Det er interessant at stille skarpt på koncernens eksisterende kultur gennem Edgar Scheins teori og endvidere undersøge, hvordan denne kan forandres gennem Karl E. Weicks teori om meningsskabelse, for at organisationskulturen stemmer overens med Jakob Riis' initiativ og mål om en kulturel turnaround.

I afhandlingens afgrænsning blev det konkretiseret, at problemstillingen udelukkende ville fokusere på Falck i Danmark. Men kan man med globaliseringens indtræden, der medfører slørede markedsgrænser, overhovedet isolere danske problemstillinger i Danmark? I et videre arbejde vil det derfor være interessant at undersøge andre markeders syn på Falck, og herunder hjælpe den med sin positionering og tilgang til forbrugere og beslutningstagere i de andre markeder gennem eksempelvis Geert Hofstedes dimensioner.

I forbindelse med denne problemstilling er det også interessant at undersøge, hvor grænsen mellem globalt og lokalt findes med udgangspunkt i Roland Robertsons teori om globalisering. I samme ombæring er det også relevant at diskutere, hvordan man institutionelt kan dekolere på tværs af lande, uden at det virker påtaget og utroværdigt. Med disse ovenstående perspektiver på Falcks problemstilling afslutter denne afhandling, der gennem analyser og diskussion har bearbejdet, hvordan Falck skal reparere sin beskadigede legitimitet for at genvinde sin eksistensberettigelse på det danske marked.



Ottende kapitel

LITTERATURLISTE & BILAG



Falck

8 Litteraturliste

Alsen, M. (2019a). 3F og Falck forsøgte at stoppe kritisk rapport om redderes arbejdsmiljø. *Berlingske*. Lokaliseret den 28. juni 2019 via Infomedia

Alsen, M. (2019b). Bios-direktør: Hvordan kan man under vurdere en, der hiver en pistol frem og skyder dig? *Berlingske*. Lokaliseret den 30. juli 2019 via Infomedia

Alsen, M. & Friis, L. (2019). Falck-direktør forlader sin stilling efter Bios-skandale. *Berlingske*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.berlingske.dk/virksomheder/falck-direktoer-forlader-sin-stilling-efter-bios-skandale>

Andersen, I. (2013). *Den skinbarlige virkelighed - videnskabsproduktion i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Andersen, L. (2019). Is-Goll Autohjælp - så kører det! *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

At tænke sig. (2019). Her er rygterne, der skulle hjælpe Falck. *Politiken*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Bahn, M. (2019). Ny måling: Miljø og klima er vigtigere for vælgerne end flygtninge og udlændinge. *Information*. Lokaliseret den 30. juli 2019 fra <https://www.information.dk/indland/2019/02/ny-maaling-miljoe-klima-vigtigere-vaelgerne-flygtninge-udlaendinge>

Benson, P. S. (2019a). Det handler om Falck. Men ligner House of Cards. *Berlingske*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Benson, P. S. (2019). Falck i skammekrog: Vi har ikke gjort noget ulovligt... nå jo. *Berlingske*. Lokaliseret den 17. juli 2019 via Infomedia

Bindslev, J. C. (2016). Falck renser ud: To topdirektører fyret - ingen afløser klar. *TV2 Nyheder*. Lokaliseret den 26. august 2019 fra <https://nyheder.tv2.dk/erhverv/2016-12-20-falck-renser-ud-to-topdirektoerer-fyret-ingen-afloeser-klar>

Bloor M. & Wood F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of*

Research Concepts. London: SAGE Publications. 1st edition

Borch, O. (2019). Falck havde masser af magt og var præget af "jeg alene vide. *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 17. juli 2019 via Infomedia

Bruun, J. (2014). Falck takker af med ambulancedrift i område efter 95 år. *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 26. juni 2019 fra <https://jyllands-posten.dk/indland/ECE6970559/falck-takker-af-med-ambulancedrift-i-omraade-efter-95-aar/>

Buch, D. (2019). Falck meldes til politiet i Bios-sag - nu truer krav om erstatning. *TV2 Nyheder*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Bundgaard, M. (2019). Ugens taber: Jakob Riis jekkede klampen i bund i pinligt nødvendig katastrofeopbremsning. *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Bundlinjen. (2019). Netcompany viser svaghedstegn, Pandora-krisen fortsætter og Falcks ulovlige smædekampagne. *JP Finans*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via iOS-softwaren Podcasts

Business Class. (2019a). Falck brugte mafiametoder. *TV2 News*. Lokaliseret den 10. juli 2019 fra <https://play.tv2.dk/programmer/magasiner/serier/business-class/falck-brugte-mafiametoder-180175/>

Business Class. (2019b). Skal tidligere Falck-chef straffes? *TV2 News*. Lokaliseret den 10. juli 2019 fra <https://play.tv2.dk/programmer/magasiner/serier/business-class/skal-tidligere-falck-chef-straffes-180750/>

Børsen Morgenbriefing. (2019). Bios går til modangreb på Falck-topfolk. *Børsen Podcast*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via iOS-softwaren Podcasts

Christensen, B. W. (2019). Falck-chefen jagter en universel løsning. *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 30. juli 2019 via Infomedia

Collignon, P. (2019). Der skal fejes op efter Falcks moralske ulykke. *Berlingske*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Corfixen, K. & Furu, S. (2019). "Politikere raser over Falck: »At det har været så gennemført, planlagt og velorkestreret, er vanvittigt«" *Politiken*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Dalhoff, M. (2019). Region Midtjylland vil køre flere ambulancer selv. *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Dansk Online Index. (2019). *Toplisten*. Lokaliseret den 24. juli 2019 fra <https://doi.kantar-clarity.com/Storyboard/RHViewStoryboard.aspx?RId=2±&RLId=±,&PIId=μ³ºμ&UIId=±,·¶¶&RpId=20>

DR Medieforskning. (2019). *Medieudviklingen 2018*. Lokaliseret den 28. juli 2019 fra <https://www.dr.dk/om-dr/fakta-om-dr/medieforskning/medieudviklingen/2018>

DR Nyheder. (2019). TV Avisen den 24. juni 2019 kl. 18.30. *DR*. Lokaliseret den 20. juli 2019 fra <https://www.dr.dk/tv/se/tv-avisen-med-sporten/tv-avisen-23/tv-avisen-2019-06-24-18-29>

Drachmann, H. (2019a). Konkurrencestyrelse blev advaret om Falck i årevis. *Politiken*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Drachmann, H. (2019b). Falck i 20 år: Konkurrenterne kørt over. *Politiken*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Entman, R. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43, 51-58

Eskjær, M. F. & Helles, R. (2015). *Kvantitativ indholdsanalyse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Falck. (2019b). *Annual Report 2018*. Lokaliseret den 30. maj 2019 fra <https://www.falck.dk/globalassets/om-falck/arsrapporter/falck-annual-report-2018.pdf>

Falck. (u.å.). *Ejere*. Lokaliseret den 28. august 2019 fra <https://www.falck.dk/om-falck/organisationen/virksomheden/ejere/>

Falck. (u.å.). *Falcks hovedadresser*. Lokaliseret den 23. august 2019 fra <https://www.falck.dk/om-falck/kontakt/>

Falck. (u.å.). *Historie*. Lokaliseret den 28. august 2019 fra <https://www.falck.dk/om-falck/organisationen/virksomheden/historie/>

Falck. (2019c). *Interim Report Q1 2019*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.falck.com/SiteCollectionDocuments/Annual%20reports/Falck%20Interim%20Report%20Q1%202019.pdf>

Falck. (u.å.). *Mission og vision*. Lokaliseret den 28. august 2019 fra <https://www.falck.dk/om-falck/organisationen/vardigrundlag/mission-og-vision/>

Fallesen, L. B. (2019). Bundlinjen: Falcks svigt kan hæve den moralske barre for firmaer. *Politiken*. Lokaliseret den 28. juni 2019 via Infomedia

Friis, L. & Lauridsen, M. A. (2019). Erstatningskrav på vej til at vælte ned over Falck. *Berlingske Tidende*. Lokaliseret den 30. juli 2019 fra <https://www.berlingske.dk/virksomheder/erstatningskrav-paa-vej-til-at-vaelte-ned-over-falck>

24syv Nyheder. (2019). Nyhedsudsendelse den 24. juni 2019 kl. 11.00. *Radio 24syv*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via iOS-softwaren Podcasts

Graversen, M. (2019). Syddanmark sparer stort millionbeløb ved at droppe Falck – andre regioner overvejer at følge trop. *Berlingske*. Lokaliseret den 30. maj 2019 fra <https://www.berlingske.dk/samfund/syddanmark-sparer-stort-millionbeloeb-ved-at-droppe-falck-andre-regioner>

Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers

Hansen, J. R. & Kongskov, J. (2019). Falck-boss: Hvis jeg havde haft fuld indsigt, havde jeg ikke turdet binde an med opgaven. *Børsen*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://borsen-dk.esc-web.lib.cbs.dk:8443/nyheder/avisen/artikel/11/220592/artikel.html?hl=YToyOntpOjA7czoXMDoiSmFrb2IgUmlpcyI7aToxOTtzOjQ6IlJpaXMiO30>

Hecklen, A. (2019a). Konkurrencerådet vil anmelde Falck til politiet: Forsøgte at sværte konkurrent. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. aug 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/penge/konkurrenceraadet-vil-anmelde-falck-til-politiet-forsoegte-svaerte-konkurrent>

Hecklen, A. (2019b). Sådan var Falcks skjulte 'masterplan': Fem metoder skulle få konkurrent ned med nakken. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/penge/saadan-var-falcks-skjulte-masterplan-fem-metoder-skulle-faa-konkurrent-ned-med-nakken>

Hecklen, A., Jensen, K. B., & Ussing, J. (2019). Se kortet: Så mange år er din region bundet til Falck. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 30. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/penge/se-kortet-saa-mange-aar-er-din-region-bundet-til-falck>

Hjarvard, S. (2007). Den politiske presse - En analyse af danske avisers politiske orientering. *Journalistica - Tidsskrift for Forskning i Journalistik*. 2(5)

Holler, K. R. (2016). Ekspert: Et brud med Bios vil koste mange penge. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/syd/ekspert-et-brud-med-bios-vil-koste-mange-penge>

Holmström, S. (2013). *Legitimitet under forandring. Virksomheden i samfundet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Høberg, J. (2019). Falck betaler erstatning i Bios-sag. *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 28. juni 2019 via Infomedia

IMDb. (u.å.) *House of Cards*. Lokaliseret den 24. juli 2019 fra <https://www.imdb.com/title/tt1856010/>

Ingemann, J. H. (2014). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Jensen, K. B. & Larsen, S. (2019). Ekspert: Falck brugte tillidsfolk som soldater i kamp mod Bios. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. juli 2019 via Infomedia

Kantar Gallup. (2019). *Læsertal fra Index Danmark/Gallup 4. kvartal 2018 + 1. kvartal 2019*. Lokaliseret den 24. juli 2019 fra <https://webtest.kantargallup.dk/storage/reports/June2019/qyyOzKAmhNcMrZO4IObN.pdf>

Kielgast, N. (2019). Her er hovedpersonerne i Falcks hemmelige kampagne. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 via Infomedia

Kongsted, S. B & Kristiansen, S. M. (2016). Sidste rest af Bios forsvinder: Nu får Ambulance Syd nyt logo. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/syd/sidste-rest-af-bios-forsvinder-nu-faar-ambulance-syd-nyt-logo>

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen. (2016). *Udbudsloven. Vejledning om udbudsreglerne*. Valby

Larsen, S. F. (2019). Falck pressede konkurrent af markedet: Nu varsler Bios sagsanlæg. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 via Infomedia

Laursen, M. T. (2016a). Regionen kendte til ulovlige dobbeltvagter. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/fyn/regionen-kendte-til-ulovlige-dobbeltvagter>

Laursen, M. T. (2016b). Bios nægter at betale bod: Det er ikke vores skyld. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/fyn/bios-naegter-betale-bod-det-er-ikke-vores-skyld>

Laursen, M. T. (2016c). Bios anker ikke konkurs. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/syd/bios-anker-ikke-konkurs>

Laursen, M. T. & Nepper-Rasmussen, K. (2016). Bios afviser: Vi har ikke fået dobbeltbetaling. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/indland/bios-afviser-vi-har-ikke-faaet-dobbeltbetaling>

Libak, A. (2019). Debat: Banditter i habitter og kumpaner med røde faner. *Berlingske*. Lokaliseret den 30. juni 2019 via Infomedia

Linding, S. (2019). Betal ved kasse 1: Det er Falcks eksistens, der er på spil. *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 28. juni 2019 via Infomedia

Mandrup, L. (2018). Falck erkender kæmpe brøler: Undskylder for pinlig opførsel. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/syd/falck-erkender-kaempe-broeler-undskylder-pinlig-opfoersel>

Meyrowitz, J. (1986). *No sense of Place. The Impact of Electronic Media on Social Behavior*. New York: Oxford University Press

Moestrup, J. H R. (2015). Ny ambulance-tjeneste mangler hundredevis af reddere. *TV2 Nyheder*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <http://nyheder.tv2.dk/samfund/2015-04-18-ny-ambulance-tjeneste-mangler-hundredevis-af-reddere>

Møllerup, J. (2019). Falck'ske nyheder: »Det er tåkrummende pinligt at læse afdækningen af Falcks ekskluderende misbrugsadfærd«. *Politiken*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Mortensen, M. W. (2019). Falck har brudt loven, konkluderer Konkurrencerådet – kan ende hos Bagmandspolitiet. *TV2 Nyheder*. Lokaliseret den 30. juli 2019 via Infomedia

Myrthu, J. (2019). Medierne var de nyttige idioter i Falck-skandalen. *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Møller, A. S. (2019). Falck betaler kæmpe erstatningsbeløb til Bios efter skandale. *TV2 Nyheder*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

P1 Orientering. (2019). P1 Orientering den 6. februar 2019. *DR*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via iOS-softwaren Podcasts

Pedersen, L. H. (2019). Når grådigheden overskygger fornuften. *Jyllands-Posten* (2019). Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Potter, W. J & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27:3, 258-284

Region Syddanmark. (2016). *Region Syddanmark har begæret BIOS konkurs*. Lokaliseret den 28. maj 2019 fra <https://www.regionsyddanmark.dk/wm488290>

Ritzau. (2019). Regioner overvejer at tage ambulancedriften fra Falck. *Politiken*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Rosenbak, S. (2019). “Da erhvervslivets troldehær begik offentligt harakiri” *Jyllands-Posten*. Lokaliseret den 19. juli 2019 via Infomedia

Sommer, M. (2019a). Bios-skandale spøger stadig i Falck: Intern undersøgelse kan grave nyt smuds frem. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 30. juli 2019 via Infomedia

Sommer, M. (2019b). Chris Møller gik ned med stress efter Bios-chikane: Der var ikke det, der ikke var galt. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 19. juli 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/penge/chris-moeller-gik-ned-med-stress-efter-bios-chikane-der-var-ikke-det-der-ikke-var-galt>

Sommer, M. & Larsen, S. (2019). Hollandsk graverjournalist føler sig misbragt af Falck: Jeg er chokeret. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 20. juli 2019 via Infomedia

Sproget.dk. (u.å.). Søgeresultat: Overlæg. *Dansk Sprognævn og Det Danske Sprog- og Litteraturselskab*. Lokaliseret den 20. juli 2019 fra <https://sproget.dk/lookup?SearchableText=overlæg>

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3): 571-610

Svendsen, A. B. & Jørgensen, A. S. (2019). Falck dropper at anke sag om brud på konkurrencelov. *DR Nyheder*. Lokaliseret den 20. august 2019 fra <https://www.dr.dk/nyheder/penge/falck-dropper-anke-sag-om-brud-paa-konkurrencelov>

Sørensen, M. P. (2004). *Den politiske forbruger*. København. Hans Reitzels Forlag

Weekendavisen (u.å.). *Ugens artikler*. Lokaliseret den 23. juli 2019 fra www.weekendavisen.dk

Witt, L. W. (2019). Falcks fremtid usikker i Region Midtjylland. *Jydske Vestkysten*. Lokaliseret den 30. maj 2019 fra <https://www.jv.dk/indland/Falcks-fremtid-usikker-i-Region-Midtjylland/artikel/2686982>

Wivel, K. (2019). Danske Bank og Falck. *Weekendavisen*. Lokaliseret den 23. juni 2019 via Infomedia

9 Bilag

Bilag 1 - Dansk Online Index' topliste over mest besøgte danske hjemmesider for februar 2019

Geo Platform Måned					
DK Total Feb 2019					
Dansk online Index Topliste er den officielle statistik for danske internetudgivelser, hvor mange brugere de danske internetudgivelser (sites) har, antallet af besøg, sidevisninger, gennemsnitlige daglige brugere, samt gennemsnitlig tid brugt på udgivelsen. Listerne opdateres løbende, dagen efter afsluttet periode. For tidligere perioder samt info om Toplisten og de enkelte sites i perioden, se fanen Historik/doks. Implementeringsnoter for de enkelte udgivelser i perioden kan du finde her: Implementeringsnoter. Bemærk ny metode til beregning af Web brugertal pr. 1. november 2017 og ny metode til beregning af App+web brugertal pr. 1. januar 2019 se metodebeskrivelsen.					
Udgiver Brugere Besøg Sidevisn Gns. dagl brugere					
1	bt.dk (Berlingske Media)	2.756.855 (-3%)	50.979.940 (-16%)	242.054.123 (-14%)	689.316 (-5%)
2	dr.dk (DR)	3.189.041 (-1%)	37.097.243 (-18%)	98.029.375 (-18%)	729.944 (-1%)
3	tv2.dk (TV 2)	3.210.707 (-2%)	44.185.613 (-23%)	94.971.521 (-27%)	763.914 (-7%)
4	dba.dk (Ebay Classifieds)	1.660.631 (-10%)	11.371.656 (-9%)	92.426.032 (-13%)	181.517 (-6%)
5	guloggratis.dk (Jysk Fynske Medier)	667.300 (-7%)	3.340.351 (-11%)	27.424.302 (-10%)	54.236 (+4%)
6	bilbasen.dk (Ebay Classifieds)	499.628 (+3%)	3.573.457 (-4%)	24.709.508 (-7%)	47.023 (+8%)
7	politiken.dk (JP/Politikens Hus)	1.803.373 (-7%)	10.705.731 (-17%)	24.579.576 (-17%)	256.962 (-6%)
8	jp.dk (JP/Politikens Hus)	1.513.113 (-7%)	9.897.019 (-19%)	24.153.564 (-20%)	204.967 (-8%)
9	krak.dk (Eniro Danmark A/S)	1.993.488 (-6%)	7.197.706 (-10%)	24.000.754 (-10%)	184.431 (+3%)
10	berlingske.dk (Berlingske Media)	1.527.535 (-6%)	7.971.371 (-11%)	19.231.803 (-11%)	194.301 (-5%)
11	dmi.dk (Danmarks Meteorologiske Institut)	1.011.923 (-22%)	6.441.506 (-52%)	15.354.359 (-52%)	158.618 (-41%)
12	jv.dk (Jysk Fynske Medier)	760.907 (-5%)	4.408.062 (-11%)	14.355.661 (-14%)	101.145 (0%)
13	borsen.dk (Dagbladet Børsen A/S)	513.465 (-20%)	5.253.671 (-15%)	13.733.891 (-14%)	72.048 (-5%)
14	jubii.dk (Nordjyske Medier)	444.297 (-15%)	2.276.173 (-15%)	13.251.464 (-20%)	48.225 (-5%)
15	jobindex.dk (Jobindex Media)	899.837 (-13%)	3.875.032 (-10%)	13.072.191 (-12%)	105.762 (-6%)
16	edc.dk (EDC-gruppen A/S)	1.054.815 (-2%)	4.720.434 (+1%)	12.203.396 (0%)	96.322 (+6%)

Kilde: (Dansk Online Index, 2019)

Bilag 2 - Anvendte trykte artikler

Medie	Artikeltitel (trykte artikler)
Berlingske	Bios-direktør: Hvordan kan man under vurdere en, der hiver en pistol frem og skyder dig?
Berlingske	Det røde parnas har tabt monopollet på ordentlighed
Jyllands-Posten	Falck betaler erstatning i Bios-sag
Politiken	Falck i 20 år: Konkurrenterne kørt over
B.T.metro	»Vi blev chikaneret på det GRUSOMSTE«
Berlingske	Bios-sagen kan spænde ben for Falcks internationale satsning
Politiken	Bundlinjen: Falcks svigt kan hæve den moralske barre for firmaer
Berlingske	Falck i skammekrog: Vi har ikke gjort noget ulovligt... nå jo
Jyllands-Posten	Falck-ledelsen kørte dobbeltspil i kamp om ambulancereddere
Berlingske	KLUMME: Det handler om Falck. Men ligner House of Cards
Berlingske	Nej, Falck kan ikke rense sig selv efter Bios-sagen
Berlingske	3F i overraskende kamp for monopolerne
Jyllands-Posten	Betal ved kasse 1: Det er Falcks eksistens, der er på spil
Berlingske	Falck anklages for dårlig etik og moral: Regioner vil stække ambulancegi-gant
Berlingske	Falck vil punge ud til Bios og 500 andre med penge i klemme
Berlingske	Falck vil rense ud og har sagt undskyld: Men et stort hemmeligt arkiv må ingen se
Politiken	Regionernes formand: Chikanerier og opkøb har givet Falck monopol
Berlingske	Debat: Banditter i habitter og kumpaner med røde faner

Berlingske	Der skal fejles op efter Falcks moralske ulykke
B.T.metro	Falck betaler millionerstatning
Berlingske	3F og Falck forsøgte at stoppe kritisk rapport om redderes arbejdsmiljø
Politiken	Brodne kar
Jyllands-Posten	Sig noget, dig der kørte Falck i grøften
B.T.metro	Falck-direktør forlader stillingen
Politiken	Falck-ledelse kendte alt til hemmelig plan
Jyllands-Posten	Konkurrencerådet vil melde Falck til bagmandspolitiet for benspænd
Jyllands-Posten	Region Midtjylland vil køre flere ambulancer selv
B.T.metro	Skandale-Goll har GJORT DET FØR
Politiken	HER ER RYGTERNE, DER SKULLE HJÆLPE FALCK
Jyllands-Posten	Falck-chefen jagter en universel løsning
Jyllands-Posten	Region advarede Falck-bestyrelsen om mulig chikane mod Bios
Jyllands-Posten	Regioner overvejer at overtage Falcks ambulancedrift
Jyllands-Posten	Ekspert: Regionerne kan selv køre ambulance
B.T.metro	Lagt for had i lukket Falck Facebook-gruppe
Weekendavisen	Ledende artikel: Danske Bank og Falck

Bilag 3 - Anvendte online-artikler

Medie	Artikeltitel (online-artikler)
DR.dk	Her er hovedpersonerne i Falcks hemmelige kampagne
TV2.dk	Falck betaler kæmpe erstatningsbeløb til Bios efter skandale
TV2.dk	Falck-direktør stopper efter skandalesag
DR.dk	Ekspert: Falck brugte tillidsfolk som soldater i kamp mod Bios
Politiken.dk	Regioner overvejer at tage ambulancedriften fra Falck
DR.dk	Bios-skandale spøger stadig i Falck: Intern undersøgelse kan grave nyt smuds frem
TV2.dk	Falck har brudt loven, konkluderer Konkurrencerådet – kan ende hos Bagmandspolitiet
Politiken.dk	Konkurrencestyrelse blev advaret om Falck i årevis
BT.dk	B.T. mener: Pinligt, at Falcks gamle direktører gemmer sig
DR.dk	Bios-redder blev mobbet med handicap: Meget rystende
DR.dk	Chris Møller gik ned med stress efter Bios-chikane: Der var ikke det, der ikke var galt
DR.dk	Hollandsk graverjournalist føler sig misbrugt af Falck: Jeg er chokeret
TV2.dk	Minister vil stramme lovgivning efter Falckskandale
Politiken.dk	Overblik: Sådan er Falcks konkurrenter faldet én efter én
Politiken.dk	Politikere raser over Falck: »At det har været så gennemført, planlagt og velorkestreret, er vanvittigt«
DR.dk	Se kortet: Så mange år er din region bundet til Falck
JP.dk	Falck freder tidligere topchef: »Vi har gjort det, der var nødvendigt«
JP.dk	Falck havde masser af magt og var præget af ”jeg alene vide“

DR.dk	Falck pressede konkurrent af markedet: Nu varsler Bios sagsanlæg
BT.dk	Falck-boss insisterer på uskyld i Bios-sag
BT.dk	Konkurrencerådet vil melde Falck til Bagmandspolitiet
BT.dk	Regioner overvejer at tage ambulancedriften fra Falck
JP.dk	Da erhvervslivets troldehær begik offentligt harakiri
DR.dk	Falck politianmeldes for brud på konkurrenceloven
Politiken.dk	Falck'ske nyheder: »Det er tåkrummende pinligt at læse afdækningen af Falcks ekskluderende misbrugsadfærd«
Politiken.dk	Her er Falcks møgsager
JP.dk	Ugens taber: Jakob Riis jokkede klampen i bund i pinligt nødvendig katastrofeopbremsning
TV2.dk	Kommunikationsbureau beklager samarbejde om Falck-kampagne
JP.dk	Når grådigheden overskygger fornuften
Politiken.dk	Selvransagelse i kommunikationsbranchen: Falck-sagen giver anledning til at oprette et etisk råd
TV2.dk	Falck meldes til politiet i Bios-sag - nu truer krav om erstatning
TV2.dk	Omstridt tidligere Falck-chef trækker sig fra bestyrelser
BT.dk	Falck-ejer: Rapport er på alle måder pinagtig læsning
JP.dk	Medierne var de nyttige idioter i Falck-skandalen
DR.dk	Falck skal betale 152,5 millioner kroner i erstatning

Bilag 4 - Anvendte tv-indslag

TV-medie	Udsendelsens titel
DR Nyheder	TV AVISEN 18:30 - Falck betaler millioner i forlig efter Bios-skandale
TV2 News	FALCK brugte mafiametoder
TV2 News	Business Class - Skal tidligere Falck-chef straffes?
TV2 Nyhederne	Region Syddanmark og Bios får 152,5 mio. kr.
TV2 Nyhederne	Få et overblik over Falck-sagen her

Bilag 5 - Anvendte podcastindslag

Podcast-medie	Udsendelsens titel
Børsen	Morgenbriefing - Bios går til modangreb på Falck-topfolk
Jyllands-Posten	Bundlinjen - Netcompany viser svaghedstegn, Pandora-krisen fortsætter og Falcks ulovlige smædekampagne
Jyllands-Posten	Bundlinjen - Falck falder fra hinanden, ufortjent millionbonus i Carlsberg og "dead man walking" i Finanstilsynet
DR	Falck-skandale sender kommunikationsbranchen til tælling
Radio24syv	Det vi taler om - Falck-sagen ruller, Steen Svartzengren i stormvejr og farvel til Disruptionrådet

Bilag 6 - Anvendte radioindslag

Radio-medie	Udsendelsens titel
DR	P1 Orientering 6. feb. 2019
DR	Følg pengene, 6. feb. 2019
DR	Følg pengene, 24. april 2019
Radio24syv	Nyheder kl. 11.00, 24. juni 2019
Radio24syv	Nyheder kl. 10.00, 4. februar 2019

Bilag 7 - Fordeling af indholdsanalysens trykte artikler

Trykte artikler	Antal samplede	Procentfordeling samplede	Antal publicerede i alt	Procentfordeling publicerede
Berlingske	13	37,14 %	71	43,56 %
Jyllands-Posten	10	28,57 %	49	30,06 %
Politiken	6	17,14 %	27	16,56 %
B.T.metro	5	14,29 %	15	9,20 %
Weekendavisen	1	2,86 %	1	0,61 %
Total	35	100,00 %	163	100,00 %

Bilag 8 - Fordeling af indholdsanalysens online-artikler

Online-artikler	Antal	Procentfordeling samplede	Antal publicerede i alt	Procentfordeling publicerede
BT.dk	5	14,29 %	45	30,61 %
DR.dk	10	28,57 %	40	27,21 %
TV2.dk	7	20,00 %	15	10,20 %
Politiken.dk	7	20,00 %	29	19,73 %
Jyllands-Posten.dk	6	17,14 %	18	12,24 %
Total	35	100,00 %	147	100,00 %

Bilag 9 - Kodningsmanual til indholdsanalyse

KODNINGSMANUAL TIL INDHOLDSANALYSE	
Variabel/frame	Beskrivelse
Medietype	Podcast, tv-udsendelse, radio, artikel (trykt/online)
Mediets titel	Titel på mediet fx Politiken, Jyllands-Posten, TV2 News etc.
Udgivelsesdato	Dato for medieenhedens publicering
Nyhedsgenre	Redaktionelt stof eller debatterende stof
Billede/visual	Beskriv hvilken type billede eller visual enheden indeholder (fx foto eller stregtegning) og hvad billedet indeholder (fx satirisk budskab)
Billedsprog	Registrér alle billedsprogene og metaforene i medieenheden
Implicerede aktører	Oplist medieenhedens nævnte personer og grupper (fx ambulancereddere i Bios)
Falcks monopol nævnes	Registrér hvis monopoldannelse nævnes
Falcks sammenlignes med kritiserede virksomheder	En sammenligning eller reference kan eksempelvis være hvis journalisten eller en citeret person nævner Bech-Bruuns sag om udbytteskat eller Danske Banks skandale om hvidvask i forbindelse med eller relation til Falck-Bios-sagen
Falck tager afstand til fortiden	Eksempelvis hvis Falck forsøger at adressere at smædekampagnen fandt sted for mange år siden
Falck afviser beskyldninger	Notér hvis Falck afviser at stå bag en smædekampagne, chikane, trusler eller andet

Falck tager ansvar for fortiden	Et ansvar kan være hvis nogle i Falck-ledelsen udtrykker, at Falck vil tage hånd om skadede aktører, virksomheder. Ansvaret behøver ikke at være af økonomisk karakter.
Falcks selvrensesproces nævnes	Notér hvis Falcks selvrensesprogram "Clear" eller dens turnaround indgår i medieenheden
Falcks handlinger skaber frygt	Notér hvis det italesættes at koncernens forhenværende eller nuværende handlinger skaber frygt
Falck som velfærdsudøver	Notér hvis Falcks forbindes med velfærdssamfundet i Danmark
Falck som kapitalistisk	Notér de citater hvor Falcks ønske om profit, omsætning, monopol, økonomisk overskud eller lignende indgår
Falcks handlinger var intenderede	Registrér de formuleringer hvor Falcks smædekampagne italesættes som bevidst og orkestreret med et specifikt mål
Falck er uetisk og umoralsk	Notér de citater hvor Falcks handlinger anskues som uetiske og umoralske
Falck som lovbruder	Registrér de citater, hvor enten Falck som organisation eller ledelsen i Falck betegnes som lovbruder
Falcks procedurer er kritiske	Kritiske procedurer er eksempelvis opkøb af modkonkurrenter, chikane af andre, overbud, udsendelse af fake news til medier med mere
Falck er en skurk	Notér hvis det italesættes som om at Falck opfører eller har opført sig på en utiltalende, uhæderlig eller ondsindet måde
Falcks andre kritiske sager nævnes	Registrer hvis Falcks fortid med kritiske sager nævnes
Falck som forventningsbryder	Notér hvis det italesættes som om at Falck bryder med forventninger
Personligt ansvar	Et personligt ansvar skal registreres hvis det lyder som om at en eller flere står bag smædekampagnens udformning og at han/hende/de bør stå til ansvar for disse handlinger

Konkurrencemangel på ambulanceområdet	Registrér hvis det påtales, at der ikke er nok udbydere til ambulancedriften på det danske marked
Medieenhedens overordnede vinkel	Økonomisk Politisk Humoristisk Erhverv/Business Ukendt/andet
Overordnet attitude over for Falck	Positiv Negativ Neutral Mixed Ukendt/andet

Bilag 10 - Suchmans matrix over legitimitetsstrategier

Legitimation Strategies			
	Gain	Maintain	Repair
General	Conform to environment	Perceive change	Normalize
	Select environment	Protect accomplishments –Police operations –Communicate subtly –Stockpile legitimacy	Restructure
	Manipulate environment		Don't panic
Pragmatic	Conform to demands –Respond to needs –Co-opt constituents –Build reputation	Monitor tastes –Consult opinion leaders	Deny
	Select markets –Locate friendly audiences –Recruit friendly co-optees	Protect exchanges –Police reliability –Communicate honestly –Stockpile trust	Create monitors
	Advertise –Advertise product –Advertise image		
Moral	Conform to ideals –Produce proper outcomes –Embed in institutions –Offer symbolic displays	Monitor ethics –Consult professions	Excuse/justify
	Select domain –Define goals	Protect propriety –Police responsibility –Communicate authoritatively –Stockpile esteem	Disassociate –Replace personnel –Revise practices –Reconfigure
	Persuade –Demonstrate success –Proselytize		
Cognitive	Conform to models –Mimic standards –Formalize operations –Professionalize operations	Monitor outlooks –Consult doubters	Explain
	Select labels –Seek certification	Protect assumptions –Police simplicity –Speak matter-of-factly –Stockpile interconnections	
	Institutionalize –Persist –Popularize new models –Standardize new models		

*Suchmans matrix over legitimitetsstrategier fra artiklen
"Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches" (1995)*

Falcks strategiske
muligheder for
legitimitetsreparation
på det danske marked

Kathrine Birkelund
CBS • Cand.merc.(kom.)
Kandidatspeciale
September 2019