

**«Jeg har mistet et barn, men dette er den nest
tristeste dagen jeg har opplevd».**

En kvalitativ innholdsanalyse av Foreningen for barnepalliasjon sin
krisekommunikasjon rundt kritikken om Andreas Hus.

CECHELL ANNE BERGKVIST UPSAHL

VEILEDER
NIAMH NI BHROIN

Universitetet i Agder, 2024
Fakultet for humaniora og pedagogikk
Institutt for nordisk og mediefag

Master

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker krisekommunikasjonen til Foreningen for barnepalliasjon (FFB) i lys av kritikken rettet mot Andreas Hus i høsten 2022, gjennom en kvalitativ innholdsanalyse av 54 tekster hentet fra NRK Sørlandet og Fædrelandsvennen. Jeg søker å bidra til en nyansert og grundig analyse av krisekommunikasjonen til FFB med håp om å tilby verdifulle innsikter og fremme en bedre forståelse av krisestyring i ideelle organisasjoner.

Ved å anvende teoretiske perspektiver fra anerkjente forskere som Benoit, Hearit og Coombs, avdekker analysen en inkonsistens i foreningens krisekommunikasjonsstrategier. Forskningen indikerer at FFB har benyttet en rekke ulike strategier i sitt forsøk på å håndtere krisen.

Funnene peker på en variert tilnærming til krisestyring, som reflekterer kompleksiteten og de ulike utfordringene organisasjonen står overfor under en krise. Uten en konsistent strategi viser analysen hvordan FFB har slitt med å kommunisere effektivt og gjenopprette sitt omdømme i offentligheten.

Målet med oppgaven er å bidra til en dypere forståelse av hvordan teoretiske modeller for krisekommunikasjon anvendes i praksis, og understreke viktigheten av en konsekvent og koordinert kommunikasjonsstrategi i krisetider.

Abstract

This thesis explores the crisis communication of Foreningen for barnepalliasjon (FFB) in light of the criticism directed at Andreas Hus in the fall of 2022, through a qualitative content analysis of 54 texts sourced from NRK Sørlandet and Fædrelandsvennen. I aim to provide a nuanced and thorough analysis of the crisis communication of FFB, with the hope of offering valuable insights and enhancing the understanding of crisis management in non-profit organizations.

By applying theoretical perspectives from renowned scholars such as Benoit, Hearit, and Coombs, the analysis reveals inconsistencies in the organization's crisis communication strategies. The research indicates that FFB has employed a variety of strategies in its attempt to manage the crisis.

The findings highlight a varied approach to crisis management, reflecting the complexity and different challenges the organization faces during a crisis. Without a consistent strategy, the analysis shows how FFB has struggled to communicate effectively and restore its public reputation.

The goal of this thesis is to contribute to a deeper understanding of how theoretical models of crisis communication are applied in practice, and to emphasize the importance of a consistent and coordinated communication strategy during times of crisis.

Førord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en seks år lang utdannelsesreise, inkludert et år med mammapermisjon, ved Universitetet i Agder. Det har vært en periode fylt med mange utfordringer og stor personlig vekst. Jeg ønsker å uttrykke min dypeste takknemlighet til alle som har vært støttespillere gjennom dette eventyret.

Først og fremst vil jeg takke min ektemann, Atle, og vår fantastiske datter Maya, for deres uendelige kjærlighet, tålmodighet og støtte. Deres oppmuntring har vært uvurderlig på dager fylt med både tvil og seire.

Jeg må også rette en stor takk til min god venninne, Christina, min korrekturleser og sparringspartner. Dine råd, innsikt og motivasjon har vært avgjørende for denne oppgaven. Vårt vennskap og din faglige støtte har betydd ekstra mye i de siste månedene når alt virker håpløst.

Til min veileder, Niamh, og foreleserne ved UiA, takk for inspirerende veiledning og verdifulle tilbakemeldinger som har bidratt mye til min akademiske utvikling.

Dette arbeidet representerer ikke bare en akademisk milepæl, men også starten på nye utfordringer. Med stor takknemlighet og stolthet ser jeg frem til å bruke mine kunnskaper og erfaringer i fremtiden.

Takk til alle som har vært en del av denne reisen!

God lesing!

Cechell Anne Bergkvist Upsahl

Kristiansand, mai 2024.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	7
1.1 Problemstilling og disposisjon	8
1.2 Om Foreningen for barnepalliasjon	9
1.3 Bakgrunn om saken	10
1.3 Tidligere forskning	12
2. Teori	13
2.1 Hva er en krise?	13
2.2 Hva er krisekommunikasjon?	14
2.3 Imagegjenopprettelse	15
2.4 Unnskyldninger	18
2.4.1 Praktisk- og teoretisk-orientert	18
2.5 Coombs modell for krisekommunikasjon	20
2.5.1 Situational crisis communication theory (SCCT)	20
2.5.2 SCCT ulike trinn	21
2.6 Retorikk	24
2.6.1 Ethos	24
2.6.2 Patos	25
2.6.3 Logos	26
2.6.4 Aptum	26
2.7 Den retoriske situasjonen	27
2.8 Oppsummering	28
3. Metode	29
3.1 Kvalitative studier	30
3.2 Tematisk innholdsanalyse	31
3.2.1 Hva er et tema?	32
3.2.2 Ulike teoretiske tilnæringer	33
3.2.3 Epistemologi	34
3.3 Casestudier	35
3.4 Kategoriseringen	36
3.5 Utvalg av datamateriale	37
3.6 Avgrensninger	39
3.7 Validitet og reliabilitet	39
3.7.1 Mulige begrensninger	40
3.8 Etske refleksjoner	41
4. Analyse og funn	42
4.1 Den retoriske situasjonen	42
4.2 Forskningsspørsmål 1: Hvilke kommunikasjonsstrategier bruker FFB for å håndtere offentlig kritikk rundt pengebruk på Andreas Hus?	44
4.1.1 Åpenhet og tillit	49
4.1.2 Unnskyldningen og forsvar	51
4.1.3 FFBs misjon og verdi i sentrum	55
4.1.4 Ikke en god dobbeltrolle	56

4.1.5 Natasha Pedersens avskjed	58
4.1.6 Nytt styre, ny sjanse?	61
4.1.7 Starten på slutten	62
4.1.7 Oppsummering	64
<i>4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan disse kommunikasjonsstrategiene ha påvirket omdømmet til organisasjonen?</i>	<i>64</i>
4.2.1 Pedersens troverdighet og autoritet	65
4.2.2 «Et trist politisk spill»	68
4.2.3 Fra helsehus, til skandale hus	71
4.2.4 Sorg over designsofa	73
4.2.5 Oppsummering	76
5. Diskusjon	76
5.1 Nyansert strategier	77
5.2 Ulike kriserespons	78
5.3 Å være konsekvent	79
5.4 Forsvare eller forverre?	81
5.5 Oppsummering	82
6. Konklusjon	83
6.1 Forslag til videre forskning	84
7. Litteraturliste	86

1. Innledning

Min personlige reise og engasjement i ideelle organisasjoner startet lenge før denne akademiske utforskningen. Oppvokst som gatebarn i Manilas slumområder, har jeg selv opplevd de store utfordringene fattigdom kan medføre. Denne erfaringen formet min forståelse av sosialt arbeid og frivillighetens verdi og vekket en livslang lidenskap for å bidra positivt til samfunnet. Over de siste ti årene har jeg grunnlagt og engasjert meg i egen frivillig organisasjon, og jobber nå som rådgiver for en norsk bistandsorganisasjon. Gjennom mine erfaringer har jeg utviklet en dyp forståelse og praktisk kunnskap om strategisk kommunikasjon, engasjement hos interessenter, og viktigheten av åpenhet og tillit i den ideelle sektoren.

I oktober 2022 rapporterte NRK Sørlandet (herunder referert som NRK), om en sak som sjokkerte mange: Foreningen for barnepalliasjon (herunder referert som FFB), dedikert til støtte for livstruende syke barn, ble kritisert for hvordan de brukte penger i et prosjekt kalt Andreas Hus. Kritikken omhandlet dårlig styring og beslutningstaking, av tidligere generalsekretæren, som angivelig overkjørte styret. Det ble også avslørt at foreningen brukte minst 14 millioner på markedsføring, PR, og dyre innkjøp, inkludert designmøbler for en leilighet knyttet til prosjektet. Helsedirektoratets¹ kritikk om manglende rutiner og urimelige utgifter førte til at fremtidige tilskudd ble stoppet, og at tidligere tilskudd delvis kreves tilbakebetalt. Denne hendelsen utløste en debatt om åpenhet og ansvarlighet i den ideelle sektoren.

Det er mot denne bakgrunnen av krisekommunikasjon og organisasjoners offentlige ansvar, at min masteroppgave henter sin inspirasjon. Jeg mener at strategisk kommunikasjon, særlig i krisetider, er kritisk for en organisasjons evne til å bevare tillit og støtte. Kriser gir organisasjoner en unik mulighet til å vise sine verdier, styrke merkevaren og forbedre relasjoner med sine interessenter. Min oppgave vil analysere FFB sin håndtering av kritikken mot Andreas Hus, for å finne innsikter som kan forbedre vår forståelse av strategisk kommunikasjon i ideelle organisasjoner under kriser.

¹ Helsedirektoratet fremmer helse og mestring og pådriver for bærekraftige, sammenhengende og likeverdige helse- og omsorgstjenester (Helsedirektoratet, u.å).

Gjennom å studere denne spesifikke saken, håper jeg å kunne tilføre det faglige feltet verdifull kunnskap og innsikt som kan hjelpe ideelle organisasjoner å navigere i utfordrende situasjoner mer effektivt. Denne oppgaven representerer ikke bare en akademisk utfordring, men også en personlig utforskning av hvordan min bakgrunn og erfaringer kan belyse og bidra til løsninger på noen av de største utfordringene ideelle organisasjoner møter i dag.

1.1 Problemstilling og disposisjon

Denne masteroppgaven tar for seg en detaljert undersøkelse av krisekommunikasjonen håndtert av FFB i kjølvannet av den offentlige kritikken rundt økonomiske beslutningene på Andreas Hus. Spesielt fokuserer studien på hvordan foreningen har adressert denne kritikken gjennom ulike kommunikasjonsstrategier og vurderer effektiviteten av disse strategiene med tanke på organisasjonens omdømme.

Problemstillingen lyder som følger:

"Hvordan håndterte Foreningen for barnepalliasjon krisekommunikasjonen rundt pengebruk på Andreas Hus?"

For å belyse denne problemstillingen, undersøker jeg følgende med to forskningsspørsmål:

- I. *Hvilke kommunikasjonsstrategier benytter Foreningen for barnepalliasjon for å håndtere offentlig kritikk angående pengebruk på Andreas Hus?*
- II. *Hvordan kan disse kommunikasjonsstrategiene ha påvirket omdømmet til organisasjonen?*

Denne analysen tar utgangspunkt i et datamateriale som omfatter 54 nyhetsartikler fra NRK og FVNn. Artikkene gir en omfattende dekning relatert til en spesifikk sak og kaster lys over de utfordringene FFB har møtt, samt deres reaksjoner. Målet med analysen er å avdekke de hovedstrategiene FFB har implementert i møte med krisen og vurdere deres effekt på organisasjonens omdømme hos publikum og øvrige interessenter.

Med et særlig fokus på den lokale vinklingen av krisen som avr avgjørende for FFB og Andreas Hus' samfunnsmessige rolle, gir artikkene fra de to mediehusene en verdifull innsikt i

det regionale perspektivet. Analysekapittelet presenterer en grundig og kronologisk gjennomgang av forskningsspørsmålene, mens diskusjonsdelen bygger videre på funnene herfra.

Studien støtter seg på teoretiske rammeverk innen krisehåndtering og kommunikasjon, hovedsakelig basert på arbeidene til William Benoit, Keith Hearit og Timothy W. Coombs. Disse teoriene, sammen med prinsipper for retorikk og overtalelse, vil bli brukt i en retorisk tekstanalyse. Valget av disse teoriene reflekterer deres relevans for å forstå både krisen og kommunikasjonsstrategiene. Den metodologiske tilnærmingen er en kvalitativ tematisk analyse, som tillater for en grundig undersøkelse og tolkning av sakens struktur og kontekst. Før en dypere presentasjon av de relevante teoriene, vil det først bli gitt en kortfattet beskrivelse av sakens bakgrunn.

1.2 Om Foreningen for barnepalliasjon

Foreningen for barnepalliasjon, stiftet 3. november 2009, er en vital organisasjon i Norge som har som sitt fremste mål å forbedre kunnskapen om og tilgangen til lindrende omsorg for døende barn og deres familier. Grunnlagt av Natasha Pedersen, den daværende generalsekretæren, har foreningen lagt et betydelig fokus på etableringen av Andreas Hus, som markerer Norges første barnehospice. Dette innovative tilbudet er designet som et helhetlig døgntilbud, med plass til fire barn med livstruende og livsbegrensende tilstander med deres familier, og planlagt åpning for pasienter var januar 2023 (Helsedirektoratet & PWC, 2022, s.25).

Foreningens styringsstruktur er basert på en generalforsamling, som fungerer som dens øverste myndighet og består av foreningens medlemmer. Styret, valgt av generalforsamlingen, har det overordnede ansvaret, mens den daglige driften håndteres av generalsekretæren. Frem til desember 2022 tjente generalsekretæren også som et styremedlem, noe som understreker den integrerte rollen ledelsen spiller i både administrasjon og styringsarbeid (Cantero & Ditlefsen, 2022, s.11).

Andreas Hus representerer et særlig fokus for foreningen, da det tilbyr en sårt trengt ressurs for familier som står overfor den ubeskrivelige utfordringen det er å håndtere et barns alvorlige sykdom. Med et dedikert tilbud som både er omsorgsfullt og omfattende, sikrer

Andreas Hus mot å være et hjem utenfor hjemmet for disse familiene, hvor de kan motta støtte, pleie, og et fellesskap som forstår deres unike behov (Helsedirektoratet & PWC, 2022, s.25).

Dette arbeidet, sammen med foreningens bredere mål om å fremme kunnskap og forståelse for lindrende omsorg, posisjonerer FFB som en nøkkelaktør i utformingen av palliative omsorgstilbud i Norge (Helsedirektoratet & PWC, 2022, s.25).

1.3 Bakgrunn om saken

Hvert år tildeler staten betydelige beløp til ulike foreninger, organisasjoner og stiftelser. Dessverre er det ofte en utfordring å få klarhet i hvordan midlene faktisk benyttes. Mange ulike typer tilskudd tildeles for forskjellige formål under forskjellige navn. I følge DFØ², er det totalt 90 forvaltere av statlige tilskudd³, rundt 600 forskjellige tilskuddsprogrammer og 900 individuelle tilskudd (DFØ, u.å). Selv om en forening mottar betydelige summer fra staten, er tilgjengeligheten for offentlig innsyn svært begrenset. Offentligheten har kun tilgang til overfladiske årsregnskap, uten innsikt i bilag, fakturaer eller kvitteringer, med mindre det foreligger varslings (Cantero & Ditlefsen, 2022, s.3). NRK har gjennom grundig kildearbeid klart å gi et sjeldent innblikk i bruken av over 60 millioner statlige kroner av én forening. Ved å bygge tillit hos nøkkelkilder og utvise journalistisk tålmodighet, har NRK avdekket hvordan FFB har forvaltet millionene øremerket Andreas Hus. Pengene, som var ment for det nye senteret for alvorlig syke og døende barn, ble kanalisert til andre formål, inkludert PR-byråer, håndballaget Vipern, en møbelfabrikk og TV 2 (Cantero & Ditlefsen, 2022, s.1).

FFB, som består av 201 medlemmer og ledet av en grunnlegger Natasha Pedersen med en årslønn på over én million kroner, også har en livstidsposisjon i styret, har de siste årene mottatt en betydelig andel av de skattekrone som er øremerket for barnepalliasjonsfeltet. Avsløringer fra FVN og NRK høsten 2022 har kastet lys over hvordan disse midlene har blitt brukt av foreningen. Disse avsløringene har bidratt til en bredere offentlig forståelse og diskusjon om pengebruken av FFB.

² DFØ står for Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ, u.å).

³ Tilskudd fra staten finansierer aktivitet på de fleste samfunnsområder. Disse er overføringer fra statsbudsjettet til mottakere utenfor staten for å nå bestemt mål (DFØ, u.å).

Foreningen refererer til den oppfølgingen som skal tilbys barn og ungdom som lever med alvorlige diagnoser og sykdommer som gir en forventet forkortet levetid. Imidlertid har oppmerksomheten nå dreid seg mot hvordan midlene som er tildelt dette feltet, ble administrert av FFB (Ihme, 2022; Cantero et. al.,2022).

Det reises spørsmål om lederens millionlønn og livstidsstyreposisjon, samt hvordan ressursene blir brukt. Avsløringene gir et innblikk i foreningens økonomiske praksis og har satt fokus på behovet for å sikre at midler som er ment for viktige formål som barnepalliasjon, blir forvaltet på en ansvarlig måte og til tilegnet formål. Denne saken kan bidra til en bredere diskusjon om nødvendigheten av strengere retningslinjer og tilsyn for organisasjoner som mottar offentlige midler, spesielt når de er knyttet til sårbare grupper som barn med alvorlige helseutfordringer. Gjennom effektiv kommunikasjon kan man sikre at midlene blir brukt korrekt og at organisasjonene opprettholder tilliten fra samfunnet og de de er ment å hjelpe.

Helse- og omsorgsdepartementet har klart uttrykt behovet for å styrke det offentlige tilbudet til familiene som er berørt av barnepalliasjon. Opprinnelig kom disse retningslinjene uten tilstrekkelige midler, men de fikk etter hvert noe støtte gjennom ekstraordinære pandemibevilgninger. De siste to-tre årene har det blitt etablert barnepalliative team på nesten alle sykehusene i Norge (Cantero & Ditlefsen, 2022).

I 2022 har de regionale barnepalliasjonsteamene mottatt totalt 6,9 millioner kroner i midler. Samme år har FFB mottatt imponerende 30 millioner kroner i øremerkede tilskudd. Dette betyr at én frivillig organisasjon alene har mottatt over fire ganger så mye som det samlede offentlige barnepalliasjonstilbudet (Cantero & Ditlefsen, 2022).

Denne økonomiske skjevfordelingen kan reise bekymringer og spørsmål om ressursfordelingen mellom offentlige og private aktører innenfor barnepalliasjonsfeltet. Diskusjoner rundt hvorvidt frivillige organisasjoner bør motta såpass betydelige summer, spesielt i forhold til det offentlige helsevesenet, kan være en sentral del av den pågående debatten om optimalisering av støtte til de berørte familiene.

I avsløringene kommer det frem at FFB, som har mottatt betydelige beløp på 90 millioner kroner over statsbudsjettet de siste årene, har brukt midlene på noe kontroversielle formål. Ifølge NRKs rapport har foreningen brukt penger på kunst, designmøbler, PR-konsulenter og reklame (Cantero et. al., 2022). Dette reiser spørsmål om hvordan midlene som er ment for å hjelpe familier med alvorlig syke og døende barn, faktisk blir anvendt. Opplysningene som har kommet frem kaster et kritisk lys over FFBs pengebruk og kan utløse diskusjoner om ansvarlighet, etisk praksis og åpenhet når det gjelder forvaltning av midler som er tildelt organisasjoner med et tydelig samfunnsansvar, spesielt når det gjelder sårbare grupper.

1.3 Tidligere forskning

Siden Andreas Hus-saken fortsatt er under behandling, er det forståelig at det mangler spesifikk forskning relatert til denne saken.

I denne oppgaven har jeg derfor sett på generell krisekommunikasjonsforskning for inspirasjon. Blant annet har jeg studert arbeidet til Ansgar Thiessen og Diana Ingenhoff fra 2011, som utviklet en integrativ modell for krisekommunikasjon. Denne modellen presenterer hvordan organisasjoner kan beskytte sitt omdømme gjennom strategisk, integrert og situasjonsbestemt kommunikasjon, og er basert på strukturasjonsteorien. (Thiesen & Ingenhoff, 2011).

En annen viktig inspirasjonskilde er en studie av Brittany Haupt og Lauren Azevedo, som utførte en systematisk gjennomgang av krisekommunikasjonsressurser for ideelle organisasjoner. Deres forskning hjelper til med å fastsette beste praksiser og nødvendige retningslinjer for å håndtere kriser effektivt (Haupt & Azevedo, 2021). Videre har jeg hentet innsikt fra to masteroppgaver. Marie Hørst Sørakers oppgave fra 2013 analyserer hvordan bedrifter i Sør-Norge forbereder seg på krisesituasjoner gjennom kommunikasjon (Søraker, 2013), mens Christina Kverneviks arbeid fra 2023 evaluerer NRKs håndtering av en krise rundt influenseren Sophie Elise. Disse oppgavene undersøker både teoretiske og praktiske aspekter av krisekommunikasjon og omdømmehåndtering (Kvernevik, 2023).

Disse kildene har samlet gitt en dypere forståelse av hvordan krisekommunikasjon utvikles og implementeres både i teori og praksis, spesielt relevant for den ideelle sektoren.

2. Teori

I dette kapittelet er det nødvendig med et teoretisk rammeverk innen retorikk og krisekommunikasjon som er relevante for oppgavens problemstilling: *"Hvordan håndterte Foreningen for barnepalliasjon krisekommunikasjonen rundt pengebruk på Andreas Hus?"*.

Vi skiller mellom to hoved tradisjoner i feltet: den tekst- og retorikkbaserte tradisjonen, som vil anvendes i analysen, og den strategisk- og kontekstorienterte tradisjonen, som vil prege diskusjons delen. Målet er å forstå og vurdere FFBS kommunikasjonsstrategier i møtet med krisen, og hvordan disse strategiene har fungert i praksis.

2.1 Hva er en krise?

Johansen og Frandsen beskriver en krise som en kompleks realitet, hvilket indikerer at begrepet har mange definisjoner (Johansen & Frandsen, 2007, s. 81). Dette mangfoldige synet på kriser åpner for flere forståelser av hva en krise faktisk er Timothy W. Coombs tilbyr en slik definisjon ved å se en krise som en situasjon hvor det oppfattes at viktige interessenters forventninger ikke blir innfridd, noe som kan lede til negative konsekvenser både for disse interessentene og organisasjonen (Coombs, 2019, s. 3). Ifølge Coombs, fører en krise til et omdømmetap ved å underminere tilliten interessenter har til en organisasjon, hovedsakelig på grunn av organisasjonens utilstrekkelighet i å møte disse forventningene (Coombs, 2019, s. 3).

Peggy Brønn definerer i sin bok "Åpen eller innadvendt - omdømmebygging for organisasjoner" omdømme som de inntrykk og oppfatninger interessentene har om en organisasjon, noe som reflekterer organisasjonens adferd og relasjon til sine interessenter. Brønn understreker at selv om et godt omdømme tar tid å bygge opp, kan det raskt forvitne hvis organisasjonen viser kritikkverdig oppførsel (Brønn, 2019, s. 17). Coombs legger til at kriser alltid på en eller annen måte truer eller skader omdømmet til en organisasjon, siden dette underminerer tilliten til organisasjonen (Coombs, 2019, s. 3).

Coombs peker videre på at det er interessentenes oppfatning som avgjør om en situasjon er en krise, noe han understreker ved å si at krisetolkninger er sosialt skapt mellom primære interessenter, sekundære interessenter (spesielt nyhetsmedier) og organisasjonen selv. En organisasjon er dermed i en krisetilstand inntil den klarer å overbevise sine interessenter om

at krisen er over (Coombs 2010, s. 110; Coombs 2019, s. 2). Tidligere oppfattelser av kriser som uforutsigbare hendelser utenfor organisasjonens kontroll har endret seg. I dag anses kriser som uunngåelige og noe som både kan og bør forventes og håndteres. Johansen og Frandsen påpeker at kriser ikke nødvendigvis må være av negativ natur, men kan representere et vendepunkt med muligheter for både forbedring og forverring for en organisasjon (Johansen & Frandsen, 2007, s. 73).

2.2 Hva er krisekommunikasjon?

Krisekommunikasjonsforskning er et forholdsvis nytt fagfelt som har opplevd rask utvikling de siste tre tiårene (Frandsen & Johansen, 2009, s. 332). Det finnes primært to fremtredende forskningstilnæringer innen dette feltet: en retorisk eller tekstbasert tilnærming og en strategisk eller kontekstuell tilnærming. Den førstnevnte tilnærmingen konsentrerer seg om innholdet og formen på kommunikasjon under kriser, det vil si de spesifikke budskapene som formidles (Frandsen & Johansen, 2009, s. 332). En viktig inspirasjonskilde for denne tilnærmingen er apologia-tradisjonen innen retorikken, som omhandler forsvarstaler for handlinger eller uttalelser i kjølvannet av kriser eller anklager (Seeger & Sellnow, 2016, s. 39-40).

Innen den retoriske retningen legges det særlig vekt på å klassifisere de forskjellige verbale forsvarsmekanismene som brukes for å beskytte eller gjenopprette en avsenders image i krisetider. William Benoit og Keith Michael Hearit er to nøkkelfigurer her, med Benoit's arbeid fokusert på imagegjenoppretting og Hearit's på betydningen av unnskyldninger (Johansen & Frandsen, 2007, s. 201).

På den andre siden står den strategiske- eller kontekstorienterte tilnærmingen, som legger mer vekt på aspekter som *timing*, målgruppe og sted for krisekommunikasjon (Frandsen & Johansen, 2009, s. 332). Denne retningens bidrag er særlig viktig for å forstå hvordan ulike situasjonelle faktorer som krisetype, krisefasen, tidligere kriserfaringer og interessentenes tilskrivning av ansvar bør påvirke kommunikasjonsstrategiene under en krise.

Før vi utforsker den strategiske tilnærmingen nærmere, vil vi ta en nærmere titt på den tekstorienterte tilnærmingen og dens prinsipper.

2.3 Imagegjenopprettelse

William Benoit er en anerkjent figur innen kommunikasjonsforskning, spesielt kjent for sitt bidrag til forståelsen av imagegjenopprettelse i krisesituasjoner. Siden 1980-tallet har Benoit studert hvordan individuelle aktører og organisasjoner kommuniserer for å håndtere kriser som truer deres offentlige image (Benoit, 1995). Hans teori er detaljert beskrevet i hans bok *"Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies"* utgitt i 1995, hvor han utvikler en overordnet ramme for hvordan man skal forstå og implementere effektiv krisekommunikasjon (Frandsen & Johansen, 2007s. 202).

Benoits teoretiske rammeverk bygger på to fundamentale antakelser. Den første er at kommunikasjon er en målrettet aktivitet, designet for å oppnå spesifikke mål (Benoit, 1995, s.71). Dette innebærer at når individer eller organisasjoner kommuniserer, er deres hovedintensjon å forme og opprettholde et positivt image. Den andre antakelsen er at bevarelse av et positivt image er avgjørende for å opprettholde personlig eller organisatorisk selvbilde, samt for å bevare eller forbedre sosial status og innflytelse (Frandsen & Johansen, 2007).

Når en uønsket hendelse inntreffer og truer image, aktiveres behovet for imagegjenopprettelse. Benoit fremhever at det ikke alltid er objektive omstendigheter som definerer en krise, men heller offentlighetens oppfatning av hendelsen. Dette betyr at selv om en organisasjon ikke nødvendigvis er skyldig i en gitt situasjon, kan oppfattelsen av skyldighet kreve en strategisk kommunikasjonsrespons (Frandsen & Johansen, 2007, s.205).

Benoits forskning har også fordypet seg i apologia-retorikk, hvor han analyserer hvordan enkeltpersoner og organisasjoner forsvaret seg når deres ethos, eller omdømme, blir utfordret eller angrepet. Ifølge Frandsen og Johansen (2009), viser Benoit til at en typisk respons på et angrep på image vil inkludere forsvar, rettfærdiggjøring, forklaring eller unnskyldninger, avhengig av situasjonens natur. Videre utviklet Benoit en typologi av verbale forsvarsstrategier, basert på tidligere arbeid av Ware og Linkugel (1973), som identifiserer fire grunnleggende strategier for verbalt selvforsvar: (1) benektelse, (2) avstivning, (3) differensiering og (4) transcendens (Ware & Linkugel, 1973, s.274). Benoits videreutvikling av disse strategiene omfatter ytterligere underkategorier som gir en detaljert veiledning om hvordan de kan anvendes effektivt i ulike krisesituasjoner (Frandsen & Johansen, 2009).

Denne teorien gir en omfattende forståelse av hvordan organisasjoner og individer kan navigere i kriser ved å benytte forskjellige taktikker for å redusere skaden på deres image. For eksempel, benektelse kan involvere og nekte for ethvert ansvar, mens avstivning fokuserer på å redusere den oppfattede skaden av handlingen. Differensiering endrer konteksten rundt handlingen for å endre publikums oppfatning, og transcendens løfter diskursen til et høyere, ofte mer abstrakt, nivå for å flytte fokus vekk fra krisen (Frandsen & Johansen, 2009). Benoit utdyper disse grunnstrategiene med ytterligere detaljer i sin modell. Disse presenteres i modellen under:

Tabell 1: Benoits modell over gjenopprettelsesstrategier

Gjenopprettelsesstrategier	Karakteristikk
<p>Benektelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornekte problemet • Skyldte på andre/ sydebukk 	<p>Har ikke begått handlingen, handlingen har ikke skjedd, eller det er ikke snakk om en skadelig handling</p> <p>Det var andre som har skylden.</p>
<p>Redusere ansvaret</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provokasjon • Uvitenhet • Uhell • Gode hensikter 	<p>En handling ble begått som en respons på en foregående handling</p> <p>Det er en mangel på informasjon eller kontroll over nøkkel faktorer i handlingen</p> <p>Handlingen var ikke gjort med hensikt</p> <p>Handlingen ble gjort med gode intensjoner</p>

Reduksjon av krisens omfang <ul style="list-style-type: none"> • Veie opp mot positive sider • Minimalisering • Differensiering • Transcendence • Angrip på den anklagende • Kompensasjon 	<p>Understreke og forsterke sine egenskaper</p> <p>Redusere handlingens konsekvenser</p> <p>Handlingen er mindre alvorlig enn tilsvarende handling</p> <p>Handlingen blir overført til en annen kontekst</p> <p>Reduksjon av den anklagedes troverdighet</p> <p>Erstatning til ofrene</p>
Korrigere eller rette opp en handling	<p>En plan for å forhindre eller løse problemet for å unngå gjentakelse</p>
Be om tilgivelse	<p>Unnskyldningen</p>

(Frandsen & Johansen, 2007, s.207-2008)

Når det gjelder imagegjenoppbyggelse, er det viktig å belyse både verbale og ikke-verbale strategier. Taushet er en vanlig ikke-verbal strategi, brukt spesielt tidlig i en krise, hvor man unnlater å anerkjenne en anklage med håp om at problemet vil bli glemt (Frandsen & Johansen, 2007, s.248; Benoit, 1995, s.79). På den verbale siden benytter Benoit begreper som omdømme, face, og ethos for å beskrive kommunikasjonsdynamikker. Disse begrepene fokuserer på hvordan både mottaker- og avsenderorienterte perspektiver viser interaksjon for å påvirke offentlig oppfatning (Frandsen & Johansen, 2007, s.249; Kjeldsen, 2019, s.119). Benoit's teori inneholder også strategier som unnskyldninger og forsvarstaler, som tar sikte på å gjenopprette positivt image ved å adressere krisens årsaker og effektivt kommunisere med interessentene (Benoit, 1995, s.79). Disse strategiene hjelper individer og organisasjoner med å navigere i kriser og opprettholde sitt omdømme.

2.4 Unnskyldninger

Å be om tilgivelse eller unnskyldning anses ofte som en viktig del av krisekommunikasjon, noe som ble nevnt tidligere i oppgaven, av både Benoit og Coombs.

Keith Hearit argumenterer i sitt arbeid fra 2006 for at trangen til å rettferdiggjøre egen atferd er dypt forankret i menneskets natur, et trekk som kan spores tilbake til de tidligste tider, inkludert bibelske fortellinger om ansvarsfraskrivelse og rettferdiggjøring. Dette mønsteret gjenspeiles i hvordan dagens individer, organisasjoner og institusjoner opptrer og reagerer, særlig i deres forsøk på å framstille seg selv i et best mulig lys gjennom kommunikasjon. Ifølge Hearit blir denne tendensen særlig fremtredende under krisesituasjoner, hvor målet med kommunikasjonen ofte er å reparere et skadet image (Hearit, 2006).

I respons til kritikk, benytter talspersoner for bedrifter og organisasjoner seg av en rekke svarstrategier, som omfatter alt fra benektelse til å finne sydebukker, for å flytte skyld. Hearit påpeker at disse kommunikasjonsstrategiene er nøye overveide, med det primære mål om å gjenopprette det skadede imaget (Hearit, 2006, s.3).

Tidligere forskning på unnskyldninger fokuserte mest på enkeltpersoner som forsøkte å renske sitt navn etter anklager om feilhandling. I den moderne tidsalder, der store organisasjoner og bedrifter stadig oftere stilles til ansvar, har diskursen rundt unnskyldninger utviklet seg. Hearit har bidratt vesentlig til forskningen på unnskyldninger og forsvarsmekanismer innen krisekommunikasjon (Hearit, 2006, s.3).

2.4.1 Praktisk- og teoretisk-orientert

Hearit har identifisert fem stadier i prosessen med å fremsette en unnskyldning, ifølge Frandsen & Johansen (2007, s. 218). Den første fasen omhandler den sosiokulturelle ordenen som brytes av en organisasjon gjennom en uheldig handling eller uttalelse. I den andre fasen blir organisasjonen anklaget for denne overskridelsen av omverdenen, inkludert av sine interessenter. Dette fører til en legitimitetskrise, hvor organisasjonens troverdighet stilles i tvil (Frandsen & Johansen, 2007, s. 217-218). Legitimitet defineres her som en vital ressurs som tiltrekker investorer, arbeidskraft, kunder, og politisk støtte, gjennom at organisasjonen opptrer i samsvar med samfunnets normer og moralverdier. Den fjerde fasen innebærer selve unnskyldningen, som i retorisk forstand kalles apologia. Den avsluttende fasen er hvor

organisasjonen mottar tilgivelse fra sine interessenter, forutsatt at unnskyldningen aksepteres (Frandsen & Johansen, 2007, s. 218).

Den normative modellen for unnskyldninger vurderer i hvilken grad en unnskyldning fra en organisasjon oppfyller en ideal etisk standard, og om den faktisk fungerer som en unnskyldning (Frandsen & Johansen, 2007, s. 218). Denne modellen baserer seg på kasuistikken, som er en metode for å etablere og anvende etiske verdier som målestokk for handlinger som kan betraktes som moralske eller umoralske (Frandsen & Johansen, 2007, s. 218-219). Hearit bruker denne tilnærmingen for å definere en etisk standard for både kommunikasjonsmåten og innholdet når en organisasjon skal be om unnskyldning (Frandsen & Johansen, 2007, s. 220).

Når det gjelder kommunikasjonen av en unnskyldning, er det avgjørende at den er sannferdig - den trenger ikke nødvendigvis å være sann, men skal ikke utelate viktige opplysninger eller være villedende. Organisasjonen må ikke lyve eller bedra, selv om de kan velge å presentere hendelsen på en strategisk måte, som en form for selektiv sannhet. Oppriktigheten krever at organisasjonen demonstrerer et ekte ønske om forsoning, ikke bare gjennom operasjonelle tiltak, men også gjennom verbal kommunikasjon. I tillegg må organisasjonen vise at den virkelig ønsker en forsoning med sine interessenter og ikke bare fremsetter en unnskyldning for å unngå negativ presse (Frandsen & Johansen, 2007, s. 220-221).

Unnskyldningen skal være frivillig, ikke tvungen, og tidspunkt og kontekst for unnskyldningen må være passende. Den må også rettes mot alle relevante interessenter som er påvirket (Frandsen & Johansen, 2007, s. 221). Innholdet i unnskyldningen må omfatte en erkjennelse av feil, et fullt ansvar for disse, samt en uttrykt beklagelse. Dette forhindrer at organisasjonen kan fraskrive seg ansvar ved å skyve skylden over på en syndebukk. Videre skal organisasjonen vise empati og søke tilgivelse, og informasjonen som deles må være åpen og tilgjengelig for alle involverte parter for å unngå fremtidige konflikter som følge av informasjonslekkasjer. Unnskyldningen skal gi mening og være relevant for alle berørte interessenter. Til slutt, bør organisasjonen implementere korrigerende tiltak og eventuelt tilby kompensasjon dersom omstendighetene krever det (Frandsen & Johansen, 2007, s. 222).

2.5 Coombs modell for krisekommunikasjon

En sentral figur i studier krisekommunikasjon er Timothy W. Coombs, en fremtredende amerikansk forsker innen PR-feltet. Coombs er kjent for sin tilnærming som vektlegger strategisk og kontekstbasert kommunikasjon under kriser (Frandsen & Johansen, 2009, s.346). I motsetning til de som fokuserer utelukkende på innholdet i kommunikasjonen (tekstorientert tradisjon), er Coombs opptatt av flere aspekter: hvem som kommuniserer, tidspunktet for kommunikasjonen, målgruppen, og konteksten - inkludert krisens natur og organisasjonens tidligere erfaringer med kriser. Coombs' arbeid understreker betydningen av å forstå hvordan forskjellige typer kriser og organisasjonens historikk påvirker hvordan interessenter oppfatter ansvaret for kriser (Coombs, 2019, s.151).

I sin bok "*Ongoing Crisis Communication*" (2019), beskriver Coombs krisekommunikasjon gjennom tre hovedfaser: før, under og etter en krise. Før krisen oppstår, fokuserer Coombs på viktigheten av proaktivitet - å ta skritt for å forebygge kriser så langt det er mulig. Når en krise utløses, er det avgjørende at ledere raskt anerkjenner krisen og iverksetter passende tiltak. Coombs deler denne fasen inn i to deler: (1) krisegjenkjenning, hvor det er essensielt å erkjenne og adressere krisen, og (2) krisehåndtering, som involverer en umiddelbar respons og en beredskapsplan. Kommunikasjon spiller en kritisk rolle gjennom hele krisen, ikke bare gjennom ord, men også gjennom handlinger (Coombs, 2019, s.11).

Etter krisen fokuserer Coombs på betydningen av å reflektere over hva som skjedde, lære av hendelsen, og implementere tiltak for å forhindre lignende kriser i fremtiden. Dette inkluderer å forstå feilgrep og tilpasse organisasjonens praksis deretter. Coombs poengterer at mange organisasjoner feiler i å trekke lærdom fra tidligere kriser, ofte fordi de er for opptatt av å gjenoppta normal drift (Coombs, 2019, s.180). Han fremhever viktigheten av organisasjonsminne og lærdom fra kriser - å dokumentere erfaringer og tiltak slik at de er tilgjengelige for fremtidig referanse, og å tilpasse og endre organisasjonens strategier basert på disse lærdommene. Dette kan innebære endringer i prosedyrer eller opplæring av ansatte, for å sikre bedre beredskap i fremtiden (Coombs, 2019, s.172).

2.5.1 Situational crisis communication theory (SCCT)

Timothy Coombs' fremste bidrag til kommunikasjonsfeltet anses å være utviklingen av Situational Crisis Communication Theory (SCCT), en teori som legger til grunn at den mest

effektive måten å ivareta en organisasjons rykte på under en krise, er å nøye tilpasse kriseresponsen til den aktuelle trusselsituasjonen (Coombs, 2019, s.151). SCCT støtter seg på tre hovedkomponenter: (1) et utvalg av strategier for å respondere på kriser, (2) et system for å klassifisere ulike typer krisesituasjoner, og (3) en prosess for å sikre at valgt kriserespons passer til den spesifikke situasjonen en organisasjon står overfor (Coombs, 2019). Kjernen i SCCT ligger i forståelsen av at organisasjoners langvarige relasjoner til sine interessenter er avgjørende for deres omdømme. Skader på disse relasjonene kan føre til at interessenter mister tilliten til organisasjonen. SCCT tar for seg en interessenter-sentrert tilgang til krisekommunikasjon, med fokus på interessentenes reaksjoner på krisen og strategiene for krisehåndtering (Coombs, 2019, s.154).

Coombs undersøkte nøye krisekommunikasjon gjennom tre kausale dimensjoner: (1) *stabilitet* (hyppigheten av en aktørs involvering i en hendelse), (2) *kontroll* (aktørens evne til å styre hendelsens årsak), og (3) *locus* (om årsaken til hendelsen ligger innenfor aktøren selv eller utenfor) (Frandsen & Johansen, 2009, s.348). Han konkluderte med at en aktørs hyppige involvering i visse typer hendelser, kombinert med høy grad av kontroll over disse hendelsene, øker sannsynligheten for at aktøren blir holdt ansvarlig for dem (Frandsen & Johansen, 2009, s.348).

2.5.2 SCCT ulike trinn

Coombs har utviklet en teoretisk modell for å analysere graden av trussel en krise kan representere for en organisasjons omdømme, og hvordan denne innsikten kan benyttes strategisk i valg av kriserespons. Denne prosessen, som Coombs beskriver, utføres i to hovedtrinn (Coombs, 2019, s. 156).

I det første trinnet fokuserer analysen på å identifisere hvilken type krise organisasjonen står overfor, og hvilken grad av trussel krisen utgjør mot omdømmet. Coombs klassifiserer trusler som enten lav, moderat eller høy basert på krisens natur. Videre defineres krisene inn i tre kategorier: *victim crises*, som inkluderer hendelser som naturkatastrofer eller skadelige rykter som organisasjonen ikke har kontroll over; *accident crises*, som involverer hendelser som utstyrssvikt eller tekniske feil - ulykker som ikke er forårsaket av forsømmelse og *preventable crises*, som omfatter kriser som kunne vært unngått, eksempelvis gjennom bedre ledelse, overholdelse av lover eller unngåelse av uetiske handlinger (Coombs, 2019, s. 156).

Det andre trinnet i Coombs' prosess involverer vurdering av faktorer som kan modifisere interessentenes oppfatning av krisen og tilskrivelsen av ansvar. Disse modifikatorene inkluderer organisasjonens tidligere krisehistorie - frekvensen og naturen av tidligere kriser organisasjonen har håndtert; organisasjonens tidligere omdømme, som enten kan reduserer eller forsterke effekten av krisen avhengig av om tidligere relasjoner med interessenter var positive eller negative; og alvorlighetsgraden av den aktuelle krisen (Frandsen & Johansen, 2009, s. 349). Disse faktorene er avgjørende for hvordan ansvar blir tilskrevet og hvilke responsstrategier som anses som mest passende.

Når det kommer til valg av kriseresponsstrategier, diskuterer Coombs flere tilnærminger som en organisasjon kan benytte seg av. Benektelsesstrategier omhandler å nekte for ethvert ansvar eller å skyve ansvaret over på andre aktører. Coombs advarer mot denne tilnærmingen, da interessentene ofte vil se organisasjonen som ansvarlig uansett hvor problemet oppsto (Coombs, 2019, s. 152). Forminskningstrategier er designet for å nedtone organisasjonens ansvar eller rettferdiggjøre de handlinger som ble tatt, mens gjenoppbyggingsstrategier involverer å anerkjenne ansvar og ta skritt for å gjenopprette tillit. Dette kan omfatte å tilby kompensasjoner, utføre korrigerende handlinger, og gi fullstendige unnskyldninger som innebærer en erkjennelse av feil, aksept av ansvar, et løfte om å hindre fremtidige kriser, samt uttrykk for oppriktig bekymring og anger (Coombs, 2019, s. 150).

I tillegg til de nevnte strategiene har Coombs også foreslått en forsterkelsesstrategi, som er rettet mot å fremheve positive sider ved organisasjonen under krisen. Denne strategien kan kombineres med andre strategier for å skape en sterkere og effektiv respons. Coombs legger vekt på viktigheten av å velge responsstrategier som er tilpasset den spesifikke krisen og dens kontekst. Han anbefaler bruk av etiske responsstrategier i situasjoner hvor det er ofre og gjenoppbyggingsstrategier for kriser som kunne vært unngått. Han råder også organisasjoner til å være konsistente i sin kommunikasjon og unngå å blande benektelsesstrategier med reduksjons- eller gjenoppbyggingsstrategier for å opprettholde troverdighet og effektivitet i kriseresponsen (Coombs, 2019, s. 157)

Tabell 2: Oversikt over strategier i Coombs Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Kontinuum	Responstype	Definisjon
Defensive strategier	Angrep på anklager	Kriselederen tar oppgjør med individet eller gruppen som påstår at det foreligger en krise. Reaksjonen kan omfatte en advarsel om mulig maktbruk overfor den som fremsetter påstanden. Det forutsettes at interessentene har større tillit til organisasjonen enn til den som anklager.
	Benektelse	Kriselederen fastslår at det ikke foreligger noen krise. Reaksjonen kan innebære en redegjørelse for hvorfor situasjonen ikke anses som en krise. Dette forutsetter at interessentene aksepterer at det faktisk ikke er noen krise.
	Bortforklaring	Kriselederen jobber for å redusere organisasjonens tilsynelatende ansvarlighet i krisen. Tiltak kan omfatte og nekte for ethvert forsøk på å forårsake skade eller hevde at organisasjonen manglete styring over hendelsene som utløste krisen. Dette avhenger av at interessentene er åpne for å akseptere organisasjonens argumenter om begrenset ansvar.
	Rettferdiggjørelse	Kriselederen jobber for å begrense den mulige skaden som er knyttet til krisen. Tiltakene kan omfatte påstander om at det ikke var noen reell fare eller skade involvert, eller at de berørte på en eller annen måte hadde fortjent utfallet. Dette forutsetter at interessentene er innstilte på å akseptere organisasjonens argument om at skadevirkningene er minimale.
	Smiger	Kriselederen fremhever en interessent positivt eller påpeker overfor interessentene at organisasjonen i fortiden har utført velgjerninger for dem.
	Forberedende handling	Kriselederen jobber for å reparere skadene som har oppstått som følge av krisen, eller iverksetter tiltak for å unngå at en lignende krise skjer igjen.
Imøtekommende strategier	Full unnskyldning	Kriselederen offentliggjør at organisasjonen tar fullt ansvar for krisen og søker tilgivelse for de problemer

		som har oppstått. Unnskyldningen kan også inneholde et tilbud om kompensasjon.
--	--	--

(Coombs 1991: 123, Coombs 2000: 83:84; referert av Frandsen & Johansen, 2007, s.237).

2.6 Retorikk

Begrepet *retorikk* har blitt forstått og definert på ulike måter gjennom historien, noe som ofte reflekterer hvilke aspekter ved retorikk som var vektlagt på den tiden definisjonene ble formulert. I sin bok "*Retorikk i vår tid*" (2017), påpeker Jens Kjeldsen at noen oppfatter retorikk primært som kunsten å tale, det vil si det å formidle budskap gjennom muntlig og skriftlig språk for å overtale andre. Andre argumenterer for at retorikk også omfatter bredere former for symbolsk kommunikasjon, som for eksempel bruk av symboler eller musikk (Kjeldsen, 2017, s. 17). Dette har ført til betydelig uenighet om hva som skal regnes som retorisk, med den konsekvens at ingen enkelte ytringer, fenomener eller situasjoner kan klassifiseres som retoriske i seg selv. Kjeldsen fremhever at visse situasjoner, fenomener og ytringer besitter egenskaper som vi velger å anse som retoriske (Kjeldsen, 2017, s. 16-17), og disse egenskapene vil bli diskutert nærmere senere i oppgaven.

Aristoteles, en gresk filosof, var blant de første som utforsket og delte sine tanker om retorikk. Hans verk "*Retorikk*", skrevet rundt 539 f.Kr., er den eldste kjente læreboken i retorikk som fortsatt er bevart, og har hatt en enorm innflytelse på senere definisjoner og forståelser av retorikk (Aristoteles, 2006). Aristoteles betraktet retorikk som et komplement til dialektikk, eller logikk, og poengterte at begge disipliner omhandler emner som er forståelige for mennesker uten spesialisert kunnskap. Han argumenterte for at mennesker naturlig engasjerer seg i å fremsette argumenter og evaluere deres gyldighet. Aristoteles fastslo at det eksisterer en metode mennesker anvender for å argumentere og evaluere argumenters styrke, noe som legitimerer retorikk som et akademisk fag. Han fremholdt at retorisk kompetanse er essensielt for effektiv kommunikasjon og argumentasjon (Kjeldsen, 2017, s. 32).

2.6.1 Ethos

Ethos spiller en avgjørende rolle i overbevisning, og dets betydning for å engasjere og påvirke et publikum kan ikke understrekes nok. Kjeldsen peker på at en talers troverdighet ikke bare avhenger av budskapets innhold, men også på talerens egen personlighet og

pålitelighet (Kjeldsen, 2017, s. 118). Å oppnå troverdighet er tett knyttet til begrepet autentisitet; som Kjeldsen uttrykker det, å være genuin veier tyngre enn å kun fremstå som sannferdig (Kjeldsen, 2017, s. 121). Svennevig og Isaksson understreker at det er tre hovedaspekter ved å skape troverdighet: forstandighet, som handler om å demonstrere kunnskap og erfaring innenfor emnet man diskuterer dyd, som innebærer å vise at man er et etisk individ med integritet og velvilje, som fokuserer på talerens intensjon om å sette publikumets beste foran egne interesser, en kvalitet som er stadig viktigere i mange organisasjoner i dag (Svennevig & Isaksson, 2019, s. 186).

Ethos defineres som publikummets oppfatning av avsenderen på et gitt tidspunkt, og det kan gjelde ikke bare enkeltpersoner, men også grupper, institusjoner eller organisasjoner (Kjeldsen, 2017, s. 119). Dette begrepet er dynamisk, endrer seg over tid og ved hver enkelt kommunikasjonsmakt, enten på en positiv eller negativ måte (Kjeldsen, 2017, s. 125). Ifølge Kjeldsen finnes det tre typer ethos: det innledende, som er publikummets forhåndsoppfatning av taleren; det avledede, som utvikles gjennom talerens retoriske valg og opptreden under presentasjonen; og det endelige, som er publikummets samlede oppfatning etter kommunikasjonen (Kjeldsen, 2017s. 128). Ethos ikke bare et statisk trekk ved en taler, men en flytende og evolverende kvalitet som påvirkes av flere faktorer, inkludert talerens evne til å vise kompetanse, etikk og omtanke for sitt publikum (Kjeldsen, 2017, s.133).

2.6.2 Patos

Ifølge Jens Kjeldsen skiller ethos og patos seg fra hverandre gjennom de følelsene de fremkaller, der ethos involverer mer beherskede følelser, mens patos engasjerer de mer intense følelsene (Kjeldsen, 2017, s. 306). For eksempel faller hengivenhet typisk inn under ethos, mens sterke følelser som kjærlighet og frykt assosieres med patos. For å kunne overtale effektivt, må en taler ha innsikt i menneskelig natur og emosjoner. Aristoteles hevdet at følelser er nøkkelen til endring i oppfatninger og beslutningstaking (Kjeldsen, 2017, s. 306). Han identifiserer tre kritiske aspekter en taler må forstå for å kunne påvirke følelser: opprinnelsen til følelsen, hva som utløser den og årsaken til at den utløses (Kjeldsen, 2017, s. 306). En dyptgående forståelse av disse elementene gjør det mulig å påvirke lytternes følelser.

Å skape et fellesskap og en felles forståelsesramme med publikum er essensielt (Svennevig & Isaksson, 2019, s. 190). Effekten av patos kan forsterkes gjennom valg av ord, eksempler, språklig stil og tonefall. Tilstedeværelse i teksten eller talen, som kan oppnås gjennom å bruke et personlig "jeg" eller et inkluderende "vi", forsterker også denne effekten (Svennevig & Isaksson, 2019, s. 190). Dette nærværet og bruken av pronomen bidrar til å etablere en direkte forbindelse med lytteren, og understreker viktigheten av personlig appell og fellesskapsfølelse i overbevisende kommunikasjon.

2.6.3 Logos

Logos, det tredje beviset, fokuserer på argumentasjon og det å utføre en bestemt kommunikativ handling, som beskrevet av Kjeldsen (2017, s. 186). Dette innebærer å argumentere for sin sak og presentere sine standpunkter på en objektiv og fornuftsbasert måte, ifølge Svennevig & Isaksson (2019, s. 191). Logos og ethos er nært knyttet sammen gjennom troverdighet; en solid argumentasjon (logos) kan øke en talers troverdighet (ethos), og omvendt, der troverdigheten kan forsterke kraften i argumentasjonen (Kjeldsen, 2017, s. 136). Til tross for at logos baserer seg på logiske resonnementer og argumentasjon, adskiller retorisk argumentasjon seg fra ren logikk ved å være mer fleksibel. Retorisk argumentasjon er mindre om å bevise og verifisere, og mer om å rettferdiggjøre og underbygge et standpunkt (Kjeldsen, 2017, s. 173).

2.6.4 Aptum

Aptum oversettes direkte til "*det som er passende*" eller "*det som sømmer seg*," (Kjeldsen, 2017, s. 71). Begrepet deler seg i to hovedkategorier: eksternt og internt aptum. Eksternt aptum fokuserer på ytringens anstendighet og respektabilitet, understreker viktigheten av å velge et språk som er tilpasset situasjonen. Usømmelig språkbruk kan nemlig underminere avsenderens troverdighet. Videre omhandler eksternt aptum nødvendigheten av at ytringen er målrettet og effektiv, noe som ofte er knyttet til dens anstendighet. For at taleren og budskapet skal oppfattes som overbevisende, må både innhold og form være skreddersydd til konteksten (Kjeldsen, 2017, s. 71). Ifølge Kjeldsen spiller eksternt aptum en kritisk rolle for suksessen til en retorisk fremføring.

Internt aptum, derimot, dreier seg om konsistensen og harmonien innad i talen. Det innebærer at presentasjonen må være i overensstemmelse med argumentene og ideene som fremføres,

samt den språklige utformingen. Denne intern sammenheng sikrer at alle elementer av talen bidrar til et helhetlig og overbevisende budskap (Kjeldsen, 2017, s. 75).

2.7 Den retoriske situasjonen

Konseptet "den retoriske situasjon" ble først introdusert av Lloyd Bitzer i hans verk "*The Rhetorical Situation*" fra 1968. Bitzer argumenterte for at visse situasjoner presenterer utfordringer eller problemer som kan oppfordre til handling eller forandring. En situasjon regnes som retorisk hvis problemet eller utfordringen kan adresseres eller endres gjennom bruk av retorikk (Kjeldsen, 2019, s.79-80). Den retoriske situasjonen refererer til konteksten vi befinner oss i når vi søker å overtale andre, som forklart av Johannessen, Rafoss & Rasmussen (2018, s. 188). Bitzer identifiserer tre essensielle elementer i enhver retorisk situasjon: *det påtrengende problemet* (exigence), *et retorisk publikum* (audience), og *retoriske begrensninger* (constraints) (Blitzer, 1968, s.7-8).

Blitzer beskriver et akutt problem som en imperfeksjon preget av hastverk; det er et hinder eller en mangel som venter på å bli adressert, noe som er annerledes enn det burde være (Blitzer, 1968, s.6). Han påpeker at ikke alle situasjoner kan betraktes som retorisk akutte, som død eller uunngåelige hendelser, fordi et retorisk problem må kunne adresseres eller endres for å anses som retorisk. For et problem å regnes som retorisk akutt, må det kunne forbedres gjennom kommunikasjon, og det må vekke engasjement blant mottakerne som har muligheten til å påvirke situasjonen (Blitzer, 1968, s.5-7). Problemet må også relateres til en interesse som motiverer engasjement, som for eksempel tiltak for å redusere utslipp av skadelige klimagasser eller å redde et lokalsykehus (Kjeldsen, 2019, s.82).

Når man adresserer et retorisk problem, er det viktig å klargjøre situasjonens natur, identifisere problemet, og bestemme nødvendige tiltak for å forandre situasjonen (Svennevig & Isaksson, 2019, s.192). Retoriske appeller skaper endring ved å påvirke beslutningene, handlingene, og tankene til de som kan bidra til denne endringen, noe som krever et retorisk publikum (Blitzer, 1968, s.7). Dette publikummet består av individer som kan påvirkes og overtales til å handle eller tenke på en bestemt måte gjennom retoriske ytringer og som har kapasiteten og viljen til å adressere det akutte problemet (Kjeldsen, 2019, s.84-85).

Retoriske vilkår utgjør de begrensningene og mulighetene som enhver taler må forholde seg til i sin kommunikasjon. Disse vilkårene definerer det rammeverket som taleren opererer innenfor, og som må brukes strategisk for å påvirke og endre situasjonen. Den retoriske situasjonen inviterer ikke bare til respons, men setter også klare rammer for hvordan responsen kan og skal formes (Kjeldsen, 2019, s.86).

Disse vilkårene kan deles inn i to hovedkategorier: fagtekniske og ikke-fagtekniske vilkår, et skille som kan spores tilbake til Aristoteles' differensiering mellom fagtekniske og ikke-fagtekniske bevis (Blitzer, 1968, s.6). Fagtekniske vilkår er de som taleren aktivt kontrollerer gjennom sin retoriske tilnærming. Disse inkluderer talerens personlige karakter, hens rasjonelle bevismidler og emosjonelle appeller, og disse innbringes i situasjonen av taleren eller gjennom hens retoriske metode. På den andre siden står de ikke-fagtekniske vilkårene, som omfatter de eksisterende omstendighetene som taleren ikke kan kontrollere, men må akseptere og tilpasse seg til. Disse kan inkludere faktorer som følelser, personer, gjenstander, hendelser, relasjoner, konvensjoner og argumenter som alle er deler av den konteksten talen finner sted i (Kjeldsen, 2019, s.87). Disse ikke-fagtekniske vilkårene kan også skape visse begrensninger i forsøket på å håndtere problemet effektivt. For eksempel kan de påvirke hvordan publikum mottar og reagerer på talens budskap, og de kan også påvirke de beslutninger og handlinger som anses som nødvendige for å løse det påtrengende problemet. Det er derfor talerens oppgave å nøye analysere og anvende de rette retoriske vilkårene for å sikre at hens respons er passende og effektiv (Kjeldsen, 2019, s.87).

Aptum, eller det som er passende, er derfor en avgjørende faktor i enhver retorisk situasjon, enten det er tale på radio, TV, eller foran et publikum. Denne tilpasningen krever at taleren ikke bare er bevisst på sitt eget budskap og tilnærming, men også på hvordan de omkringliggende omstendighetene kan og vil påvirke mottakelsen av dette budskapet. Ved å balansere de fagtekniske og ikke-fagtekniske vilkårene kan en retor effektivt kommunisere og påvirke publikum, noe som er essensielt for å oppnå ønsket effekt og løsning på problemet slik taleren ser det (Kjeldsen, 2019, s.87).

2.8 Oppsummering

I teoridelen av denne oppgaven har vi utforsket flere teoretiske rammeverk som er essensielle for å analysere krisekommunikasjonen til FFB, spesielt i lys av utfordringene de møtte med

kritikken rundt Andreas Hus. Denne delen startet med å undersøke fire definisjoner av begrepet "krise" med et særlig blikk mot hvordan organisatoriske kriser kan forstås og kategoriseres.

Videre har oppgaven sett nærmere på Timothy Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT), som tilbyr innsikt i syv ulike responstyper organisasjoner kan bruke for å beskytte sitt omdømme mot oppståtte trusler. Dette teoretiske perspektivet er særlig relevant for min analyse av hvordan FFB responderte på kritikken. William Benoit's teori om imagegjenopprettelse og hans modell for gjenopprettelsesstrategier har også blitt diskutert, da disse konseptene gir verdifulle verktøy for å forstå foreningens kommunikasjonsstrategier. Videre ble det lagt vekt på teorier rundt unnskyldninger, som er presentert av både Coombs og Benoit, samt Hearits perspektiver på teoretisk- og praksis-orienterte unnskyldninger. Den andre delen av teorkapittelet fokuserte på retorikk som en underliggende teori, inkludert betydningen av den retoriske situasjonen og nøkkelbegreper. Disse konseptene er kritiske for å forstå FFBs tilnærming til krisekommunikasjon.

Ved å knytte disse teoretiske tilnærmingene direkte til FFB sin situasjon, legger vi et solid fundament for den påfølgende analysen av deres krisekommunikasjon. Dette vil gi oss mulighet til å utforske ikke bare hvordan foreningen navigerte i krisesituasjonen, men også hvordan de forsøkte å bevare og gjenopprette sitt omdømme i møte med offentlig kritikk.

3. Metode

I denne masteroppgaven har jeg valgt å legge til grunn et metodisk rammeverk som en retningsgivende tilnærming for å utforske og analysere problemstillingen knyttet til FFB sin krisekommunikasjon etter avsløringen om pengemisbruk i organisasjonen. Det fremheves også at metoden utgjør en essensiell del av forskningsprosessen, og den spiller en avgjørende rolle for å danne kunnskap av høy kvalitet (Østbye et. al., 2013, s. 14).

I tråd med denne erkjennelsen har jeg valgt en kvalitativ forskningsmetode for å gjennomføre en dyptgående og helhetlig forståelse av krisen. Kvalitative studier tilbyr en ramme som gjør det mulig å gå utover tall og statistikk, og i stedet fokusere på å utforske komplekse sammenhenger, erfaringer og perspektiver (Østbye et al., 2013, s. 14).

Formålet med den kvalitative tilnærmingen i denne oppgaven er å gi rom for en grundig analyse av FFB sin krisekommunikasjon. Gjennom denne tilnærmingen kan jeg belyse hvordan foreningen håndterte situasjonen, hvilke strategier som ble iverksatt og hvordan disse ble oppfattet av ulike interessenter. Det gir også mulighet for å utforske nyansene, tolkningene og kompleksiteten i kommunikasjonen i løpet av denne krisen.

Det er viktig å understreke at selv om metoden gir innsikt og forståelse, er den ikke uten begrensninger. Enhver metode bringer med seg visse forutsetninger og perspektiver. Derfor er det avgjørende å være bevisst på metodens begrensninger og hvordan disse kan påvirke resultatene. Gjennom denne metodiske tilnærmingen søker jeg å bidra til en nyansert og dyptpløyende analyse av Andreas hus sin krisekommunikasjon, med håp om å gi verdifulle innsikter og bidra til en forbedret forståelse av håndteringen av kriser i ideelle organisasjoner.

3.1 Kvalitative studier

Kvalitative metoder refererer til tilnærminger som søker å fange opp meninger og opplevelser som ikke kan kvantifiseres eller måles (Dalland, 2013, s.112). Typiske kjennetegn ved kvalitative metoder inkluderer fokus på helhet, forståelse, dybde, nærhet til feltet og det unike aspektet ved fenomenet. Begrepet "kvalitativ" er avledet fra ordet "kvalitet," som i denne sammenhengen refererer til egenskapene eller karaktertrekkene rundt et gitt fenomen (Repstad, 2007, s.16).

Kvalitative studier gir ofte innsikt i konkrete lokale utviklingsforløp. Disse studiene er vanligvis avgrenset til spesifikke miljøer, med mål om å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk ved det aktuelle miljøet (Repstad, 2007, s. 24). Gitt at oppgaven fokuserer på et bestemt miljø, nemlig FFB og Andreas hus som en sak, kan kvalitative studier anses som passende.

I løpet av arbeidet med kvalitativ forskning kan forskningsprosessens ulike faser overlappe. For eksempel kan problemstillingen ofte forme seg samtidig med oppbyggingen av analysen, da forskeren unngår å snevre inn fokuset for tidlig for å unngå å gå glipp av interessante oppdagelser (Repstad, 2007, s.19). Innenfor kvalitativ forskning er det vanlig at forskeren gradvis blir mer bevisst på hva som er interessant å studere underveis i oppgaven (Repstad,

2007, s. 31-32). Kvalitative metoder inkluderer ulike tilnæringer som intervju, deltagende observasjon og tekstanalyse. Observasjoner gir innsikt i menneskers samhandling, mens analyse av verbale uttrykksformer kan gi forståelse av mønstre som preger kommunikasjonen vår (Thagaard, 2018, s.11). I denne oppgaven benyttes tekstanalyse som metode.

3.2 Tematisk innholdsanalyse

Tematisk analyse representerer en vesentlig metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre i data. Disse mønstrene refereres ofte til som temaer. Denne metoden er særlig verdifull i kvalitativ forskning fordi den muliggjør en systematisk fremstilling av data i detalj, som er grundig forklart i arbeidet til Braun & Clarke (2006, s. 79). Selv om tematisk analyse ofte er underdefinert og sjelden eksplisitt anerkjent i akademiske tekster, er dens bruk utbredt og fundamentalt viktig i kvalitativ forskning. Denne metoden er ansett for å være en av de mest tilgjengelige og brukervennlige former for kvalitativ analyse, noe som fremheves av flere forskere inkludert Boyatzis (1998), Roulston (2001) og referert i Braun & Clarke (2006, s. 77).

Kvalitative forskningsmetoder er karakterisert av deres mangfoldighet og kompleksitet, en egenskap som beskrives i detalj av Holloway og Todres (2003; referert av Braun & Clarke, 2006, s. 78). Disse metodene spenner over et bredt spekter av tilnæringer og perspektiver, noe som krever en grundig forståelse og ofte en spesifikk kompetanse. Det argumenteres for at tematisk analyse bør være en grunnleggende ferdighet for forskere innen kvalitativ forskning, ettersom den gir en essensiell kjernekompetanse som er anvendelig i mange andre forskningskontekster (Braun & Clarke, 2006, s. 78).

Ifølge Holloway og Todres, som er sitert av Braun & Clarke (2006, s. 78), er en av de nøkkelkompetansene i kvalitativ forskning evnen til "tematisering av meninger". Dette understreker viktigheten av å kunne identifisere og tolke underliggende temaer i data. Videre beskriver Boyatzis tematisk innholdsanalyse som et verktøy som kan benyttes på tvers av forskjellige metoder, og ikke som en isolert metode i seg selv (1998, sitert av Braun & Clarke, 2006, s. 78). Denne tankegangen støttes også av Ryan og Bernard, som finner at tematisk koding ofte er en del av større analytiske tradisjoner, og ikke nødvendigvis en selvstendig tilnærming (2000, sitert av Braun & Clarke, 2006, s. 78).

Fordelene med tematisk analyse inkluderer dens bemerkelsesverdige fleksibilitet. Metoden kan anvendes uavhengig av spesifikke teoretiske eller epistemologiske rammeverk, noe som gjør den egnet for et bredt spekter av studier. Dette gjør tematisk analyse til et attraktivt valg for forskere som ønsker en metodikk som tillater tilpasninger basert på de unike kravene i hver enkelt studie. Ifølge Aronson (1994) og Roulston (2001, referert av Braun & Clarke, 2006, s. 78), er metoden ofte innrammet som en realistisk eller erfaringsbasert tilnærming, selv om den også kan tilpasses andre teoretiske retninger.

Til tross for dens omfattende bruk, har tematisk analyse ingen entydig definisjon, og mange forskere, inkludert Attride-Stirling (2001; referert av Braun & Clarke, 2006, s. 80), har påpekt mangler i hvordan metoden ofte blir rapportert i akademiske tekster. Dette inkluderer mangel på detaljer som kan gjøre det vanskelig å forstå nøyaktig hvordan analysen er utført. En annen kritikk, som også er nevnt av Taylor og Usher (2001; referert av Braun & Clarke, 2006, s. 80), er tendensen til å fremstille funnene som om de "dukker opp" fra dataene uten å anerkjenne forskerens aktive rolle i denne prosessen. Braun og Clarke argumenterer for at det er avgjørende at forskere anerkjenner og gjør klart deres teoretiske posisjoner og metodevalg i forskningsarbeidet. De mener at en vellykket tematisk analyse ikke bare reflekterer dataene, men også de bredere teoretiske og metodologiske kontekstene som informerer studien (Braun & Clarke, 2006, s. 81). Dette gir en dypere innsikt og en mer omfattende forståelse av de undersøkte fenomenene.

3.2.1 Hva er et tema?

Et tema i tematisk analyse fanger opp essensielle aspekter ved dataene som er relevante for forskningsspørsmålet, og representerer en form for mønstret respons eller meningsinnhold i datasettet. Dette krever at forskeren utøver betydelig skjønnsmessig vurdering for å avgjøre hvilke temaer som er signifikante og hvilke som skal inkluderes i den endelige analysen. Det ideelle er å identifisere temaer som forekommer flere ganger i datasettet, ettersom dette kan indikere et gjennomgående mønster eller respons. Imidlertid betyr ikke nødvendigvis en høyere frekvens av gjentakelser at temaet er av større viktighet for analysen (Braun & Clarke, 2006, s.82).

I praksis finnes det ingen faste regler for hvor mange ganger et tema må forekomme for at det skal anerkjennes som et gyldig tema i analysen. Et tema kan være representert med kun et

fåfall uttalelser, men likevel inneholde viktig innsikt som er relevant for rapporteringen av forskningsresultatene. Dette understreker behovet for fleksibilitet i forskningens natur, hvor strikte kvantitative kriterier ofte ikke er passende. Videre blir det fremhevet at tematisk analyse en tilpasningsdyktig tilnærming hvor forskerens dømmekraft og forståelse av dataene spiller en kritisk rolle (Braun & Clarke, 2006, s.82).

3.2.2 Ulike teoretiske tilnærminger

Forskere opererer aldri i et epistemologisk vakuum når de koder og analyserer data. En teoretisk tematisk analyse er vanligvis drevet av forskerens analytiske eller teoretiske interesser og har en tendens til å fokusere mer på spesifikke aspekter av dataene, fremfor en bred og detaljert beskrivelse av dataene som helhet. Dette valget mellom en induktiv og en teoretisk tilnærming avgjør hvordan og hvorfor data kodes: enten kan kodingen være rettet mot et spesifikt forskningsspørsmål fra starten, eller forskningsspørsmålet kan utvikle seg gjennom kodingsprosessen (Braun & Clarke, 2006, s. 84). I denne studien har jeg anvendt den teoretiske tilnærmingen, hvor jeg har kodet dataene med spesifikke forskningsspørsmål og problemstillinger i tankene.

Videre, når man utfører tematisk analyse, må man også bestemme seg for på hvilket nivå temaene skal identifiseres. Dette kan være på et semantisk eller eksplisitt nivå, hvor forskeren fokuserer på dataenes eksplisitte betydninger og ikke ser etter noe utover det som direkte er sagt eller skrevet av deltakerne. Den analytiske prosessen begynner ofte med en beskrivelse som organiserer data for å vise mønstre i det semantiske innholdet, før dataene oppsummeres og tolkes i et forsøk på å teoretisere om mønstrenes betydninger og deres videre implikasjoner (Patton, 1990; referert av Braun & Clarke, 2006, s. 84).

På den andre siden innebærer en latent tilnærming utforskning av de underliggende ideene, antakelsene, konseptualiseringene og ideologiene som kan informere det semantiske innholdet i dataene. Dette nivået av analyse krever en betydelig grad av tolkningsarbeid og resulterer i en analyse som ikke bare er beskrivende, men som også inneholder tolkede elementer (Braun & Clarke, 2006, s. 84).

I min oppgave har jeg valgt en mer eksplisitt/ semantisk tilnærming, hvor analysekapittelet er bygget opp rundt enheter som består av direkte sitater fra det valgte materiale, i dette tilfellet

ulike avisartikler. Jeg fokuserer på det som eksplisitt er skrevet og undersøker i mindre grad de underliggende ideene eller antagelsene bak teksten. Denne tilnærmingen reflekterer en mer essensialistisk eller realistisk holdning til tematisk analyse.

3.2.3 Epistemologi

Tematisk analyse kan gjennomføres innenfor ulike forskningsparadigmer, inkludert konstruksjonistiske og essensialistiske/realistiske tilnærminger, hvor hvert perspektiv former både prosessen og resultatene av analysen. Epistemologiske beslutninger er vanligvis tatt tidlig i et forskningsprosjekt, men kan også tilpasses underveis i analysen dersom nye funn eller interessante aspekter ved dataene skulle endre forskningens fokus. Disse teoretiske valgene påvirker hva man kan si om dataene og hvordan man kan teoretisere om mening (Braun & Clarke, 2006, s. 85).

I en essensialistisk eller realistisk tilnærming kan forskeren teoretisere om motivasjoner, erfaringer og meninger på en direkte måte, fordi det er antatt at det finnes et enkelt og ofte lineært forhold mellom mening, erfaring og språk. Dette står i kontrast til konstruksjonistiske perspektiver, hvor mening og erfaring anses som sosialt konstruerte og rekonstruerte. Ifølge Burr (1995; referert av Braun & Clarke, 2006, s. 85), er ikke mening og erfaring iboende i individet, men heller et produkt av de sosiale og kulturelle kontekstene rundt dem. Derfor vil tematisk analyse fra et konstruksjonistisk ståsted ikke fokusere på individets psykologi eller motivasjon isolert, men heller søke å utforske de bredere sosiokulturelle og strukturelle forholdene som former individets fortellinger.

Analyser som undersøker "latente" temaer tenderer mot å være mer konstruksjonistiske, men det er ikke en fast regel at all latent tematisk analyse nødvendigvis følger dette mønsteret (Braun & Clarke, 2006, s. 85). Den overordnede målsettingen med tematisk analyse er å identifisere og utforske gjentakende mønstre i datamaterialet, uavhengig av tilnærming.

Det er viktig å merke seg at det ikke finnes absolutte regler for hvordan tematisk analyse skal utføres eller hvilke temaer som skal undersøkes. Forskjellige tilnærminger som fokuserer på spesifikke aspekter av dataene, som latent eller konstruksjonistisk analyse, vil ofte gruppere seg sammen, mens tilnærminger som vurderer betydninger på tvers av hele datasettet, og de som er mer semantiske og realistiske, også tenderer til å klumpe seg sammen. Uansett

tilnærming, er det essensielt at den endelige rapporten fra analysen gir en klar og transparent redegjørelse for hva som ble gjort og hvorfor, som understreket av Braun & Clarke (2006, s. 86).

3.3 Casestudier

En casestudie kan defineres som en grundig og detaljert studie av et enkelt tilfelle, enten i seg selv eller fordi det antas at tilfellet belyser et bredere fenomen eller problem (Ekgren 1997, sitert i Østbye et al., 2013, s.236). Casestudier kan variere og omfatte organisasjoner, beslutninger, diskurser, utsagn eller lignende (Andersen, 2013, s.14). I denne oppgaven kan den beskrevne tilnærmingen sies å være en casestudie. Casestudier kan bidra til å kartlegge mange egenskaper ved noen få enheter eller en enkelt enhet. Dersom det finnes etablert teori på feltet for casestudien, kan den brukes til å teste om de eksisterende teoriene er gyldige i møte med virkeligheten (Østbye et al., 2013, s. 236). Hvis det ikke eksisterer tilstrekkelig teori innenfor det aktuelle området, kan casestudier gi en initial innsikt ved å identifisere fenomener som tilsynelatende er viktige, og dermed formulere passende beskrivende begreper (Østbye et al., 2013, s. 237). En fordel med denne tilnærmingen til casestudier er at analysen i stor grad kan la materialet lede analysen, slik at oppmerksomheten rettes mot det som oppleves som betydningsfullt og interessant, i stedet for å følge teoretiske retningslinjer. Et hovedargument for casestudier er at forskeren, gjennom grundig og detaljert kunnskap, kan oppnå en høy grad av validitet (Andersen, 2013, s.156).

Karl Poppers (1959) tre krav til forskning inkluderer først at det vitenskapelige arbeidet må støtte påstandene med argumenter og være åpen for kritikk og motargumenter (Østbye et al., 2013, s.31). For det andre må forskeren åpent redegjøre for hele forskningsprosessen, noe som også er kjent som kravet om intersubjektivitet, som handler om etterprøvbarehet både når det gjelder konklusjoner og hvert enkelt trinn i prosessen. Det tredje og siste kravet, kjent som falsifiserbarhetskriteriet, dreier seg om teoriutvikling og generalisering. Vi kan sjelden bevise en teori, men vi kan utsette den for forsøk på falsifisering. Jo flere slike forsøk teorien tåler, jo sterkere er den (Østbye et al., 2013, s. 31). Gode casestudier bør nødvendigvis reise spørsmål om validitet og reliabilitet, som er to tekniske begreper i forskningen som refererer til objektivitet og troverdighet.

3.4 Kategoriseringen

I prosessen med kvalitativ tematisk innholdsanalyse spiller kategorisering av relevant tekstinnhold en nøkkelrolle. Under datainnsamlingen evalueres og fortolkes teksten i lys av problemstillingen. Det skjer en viktig veksling mellom innsamling av data og selve analysen. Innholdet i tekstene blir ikke bare sett på individuelt, men også vurdert i sammenheng med hverandre. Dette bidrar til å avdekke likheter og mønstre mellom forskjellige tekstelementer, som deretter grupperes i relevante kategorier for videre analyse. Denne tilnærmingen understreker viktigheten av denne integrative prosessen for å bygge en solid analytisk ramme (Grønmo, 2016, s.179).

I min analyseprosess ble dataene først grovt inndelt i to hovedkategorier som reflekterer de sentrale forskningsspørsmålene i studien. Den første kategorien fokuserte på "krisekommunikasjon" og ble direkte relatert til det første forskningsspørsmålet: *"Hvilke kommunikasjonsstrategier benytter Foreningen for barnepalliasjon for å håndtere offentlig kritikk angående pengebruk på Andreas Hus?"* Den andre primærkategorien ble definert som "omdømme", knyttet til det andre forskningsspørsmålet: *"Hvordan kan disse kommunikasjonsstrategiene ha påvirket omdømmet til organisasjonen?"* Underveis i datainnsamling ble det klart at det var nødvendig å utvikle andre underkategorier innenfor disse to hovedkategoriene for å dybdeanalysere datamaterialet mer detaljert. Dette arbeidet førte til identifikasjon og definisjon av flere underkategorier som vil bli presentert og utforsket i analyse kapittelet. Her følger en oversikt over de underkategoriene som ble utviklet gjennom datainnsamlingsprosessen:

Tabell 3: Kategorier som ble utviklet under datainnsamlingsprosessen

Krisekommunikasjon	Omdømme
FFB	Støtte til foreningen
Natasha Pedersen (Grunnlegger)	Konsekvenser for foreningen
Helsedirektoratet	Kritikk
Ansatte og klient	Meninger (Positiv/negativ)
Politikere	Støtte til Natasha Pedersen
Kritikk	Konsekvenser for Natasha Pedersen

3.5 Utvalg av datamateriale

Retriever er en nøkkeltjeneste for overvåking, analyse og arkivering av medieinnhold, som gir dyp innsikt i samtidsdiskurser om et bredt spekter av temaer. Dette verktøyet tillater brukere å dykke ned i både nåværende og historiske saker ved å trekke på et rikt arkiv av mediemateriale (Retriever, u.å.).

I forberedelsesprosessen for analysen av foreningens krisekommunikasjon knyttet til Andreas Hus-saken, var det avgjørende å skape en omfattende oversikt over nøkkelartikler og viktige datoer som markerte hendelsesforløpet. Ved hjelp av A-tekst, et omfattende digitalt mediearkiv, ble det identifisert en rekke relevante web-artikler fra ulike norske medier. Med et klart fokus på mediedekning som spesifikt berørte FFB, ble kildesøket avgrenset til å inkludere medier som dekket området og temaene nærmest knyttet til foreningen. Søkeordene ble nøye utvalgt og inkluderte uttrykk som for eksempel "Forening for barnepalliasjon", "kritikk", "pengegransking", "Natasha Pedersen", og "Andreas Hus".

En grundig gjennomgang av artiklene avdekket at kritikken mot FFB hadde bygd seg opp over tid, men det var virkelig høsten 2022 som satte fart i debatten, spesielt etter at NRK publiserte sin første artikkel om avsløringen. Dermed ble datamateriale valgt ut i tidsperioden i med artikkelen som synes å ha utløst den offentlige debatten som ble publisert i oktober 2022 frem til foreningen ble lagt ned og endret navn i mai 2023.

Etter å ha etablert et solid utgangspunkt for analysen, ble søkeprosessen utvidet for å identifisere viktige hendelser og artikler som kunne bidra til en dypere forståelse av saken. I denne fasen ble det observert at enkelte sentrale medier, som NRK og lokalavisen FVN, hadde fulgt saken tett. Disse mediene ble derfor valgt som primære kilder for analysen, med tanke på deres omfattende dekning og sentrale rolle i nyhetsformidlingen om krisen. NRK Sørlandet, kjent for sin grundige rapportering, hadde til og med blitt tildelt en pressepris i oktober 2023 for sin dekning av saken, noe som ytterligere understreket deres betydning som kilde i analysen.

For å oppnå en helhetlig forståelse inkluderte analysen også andre relevante kilder, som ekspertuttalelser, intervjuer med foreningsrepresentanter og reaksjoner fra andre aktører i

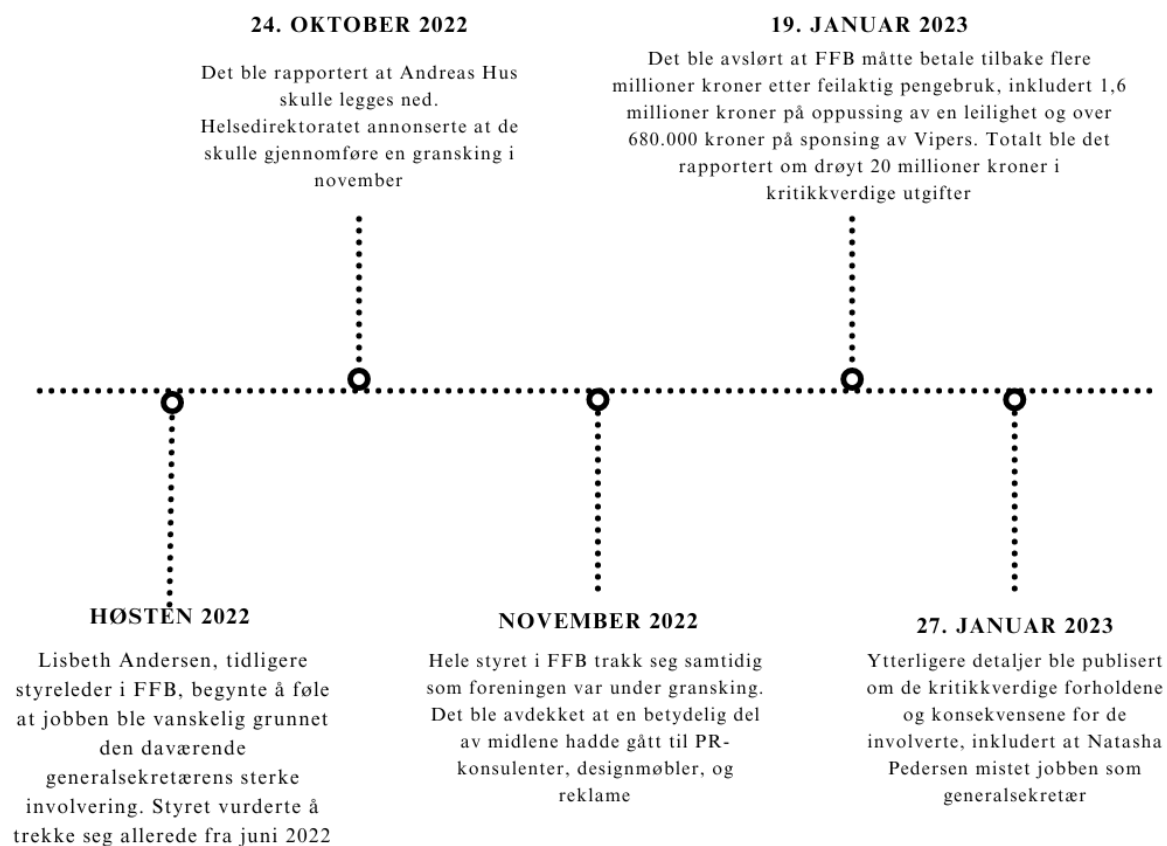
bransjen. Dette var avgjørende for å kunne forstå hvordan kritikken påvirket foreningens omdømme og hvilke strategier som ble implementert for å håndtere situasjonen. Artikkene varierte i form fra undersøkende rapporter til intervjuer med involverte parter og fra kronikker til leserinnlegg, noe som gir en flerdimensjonal forståelse av saken. Viktige temaer i artiklene inkluderte økonomisk styring av foreningen, ledelsesbeslutninger, offentlige og personlige reaksjoner, samt framstillinger fra berørte familier og fagpersoner. Fra disse artiklene ekstraherte jeg 126 kommentarer, uttalelser eller tekstutdrag som er relevante for min analyse. Noen av disse kommentarene inneholdt intertekstuelle referanser, som diskutert i teorikapittelet, hvilket indikerer at ikke alle utdragene var unike. Disse tekstutdragene ble først sortert geografisk etter utgivelsessted og deretter kronologisk etter publiseringstidspunkt, før de ble fargekodet og organisert tematisk basert på forhåndsdefinerte kategorier (se tabell 3.)

I denne casestudien ble utvelgelsen av enheter gjort progressivt gjennom studien, parallelt med datainnsamling og innledende analyser. Strategiske og teoretiske vurderinger som grunnlag for utvalget ble tilpasset og videreutviklet gjennom denne prosessen. Identifisering og inkludering av nye enheter forbedret forståelsen for hvilke som kunne være strategisk interessante og relevante for inkludering i studien (Grønmo, 2016, s. 113).

Gjennom den valgte analyseperioden ble det samlet inn artikler som inneholdt uttalelser fra foreningsledelsen, presenterte ny informasjon eller utforsket tidligere hendelser nærmere. Dette varierte materialet vil danne grunnlaget for en grundig tematisk analyse av krisekommunikasjonen til Foreningen for barnepalliasjon og dens innvirkning på deres omdømme og organisasjon.

I utgangspunktet ønsket jeg også å se på kronikker og debattinnlegg for å få et innblikk av hvordan publikum reagerte på denne krisen. Jeg ville også analysere organisasjonens sosiale medier under krisen samt kommentarfeltene. Både nettsiden er lagt ned og det var lite aktivitet på både Instagram og Facebook. Grunnet manglende grunnlag og tidsperspektiv ble dette eliminert fra datautvalget, da det ikke ble regnet som representativt.

Tabell 4: En tidslinje over viktige vendepunkter i Andreas Hus saken (NRK, 2023).



3.6 Avgrensninger

Jeg valgte å utelate kronikker og debattinnlegg fra analysen på grunn av tidsbegrensninger og oppgavens begrensede omfang. Denne avgrensningen ble gjort for å fokusere på de utvalgte datamaterialet, og sikre en håndterbar dybde og bredde i analysen innenfor de satte tidsrammene og oppgavens rammer. Ved å konsentrere meg om den direkte journalistiske dekkningen, kunne jeg gi en mer konsis og målrettet undersøkelse av mediens framstilling, samtidig som jeg anerkjenner at inkluderingen av kronikker og debattinnlegg kunne ha tilført ytterligere perspektiver og dybde til analysen.

3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet, definert som "å måle det man ønsker å måle," kan deles inn i indre og ytre validitet. Indre validitet handler om kvalitet og troverdighet, og blir ofte fremhevet som en styrke i casestudier (Andersen, 2013, s. 14). Innsikten i forskjellige typer data gir detaljert forståelse av hvert enkelt tilfelle. Ytre validitet refererer derimot til hvor representativt funnene er for

en større populasjon, og på dette området kan casestudier være begrenset, da de ofte fokuserer på dybdeanalysen av en eller få enheter (Andersen, 2013, s. 14).

Reliabilitet i forskning er avgjørende for å sikre studiens troverdighet og pålitelighet. Dette begrepet, som ofte blir oversatt til pålitelighet, handler om kvaliteten på innsamlingen, bearbeidningen og analysen av data (Østbye et al., 2013, s. 26). Reliabilitet oppnås gjennom overbevisende dokumentasjon av forskningsprosessen, inkludert metodevalg, datagenerering og analyse. Dette understreker betydningen av nøye planlegging og gjennomføring av forskningsprosessen for å sikre at resultatene er pålitelige (Andersen, 2013, s. 14).

For å sikre høy indre validitet legger jeg vekt på å presentere et mangfold av datakilder som kan gi innsikt i Andreas Hus sine kommunikasjonsstrategier under denne krisen. Alle disse datakildene er tilgjengelige offentlig, noe som gir andre forskere og interesserte parter muligheten til å etterprøve tolkningene som er gjort i analysen. Dette åpne tilgjengelighetsaspektet bidrar til å styrke påliteligheten og gyldigheten av studien. Slik legger jeg grunnlaget for en forskning som ikke bare er troverdig, men også åpen for revisjon og videre undersøkelse av andre forskere. På denne måten søker jeg å oppfylle idealene om pålitelighet og gjenskapebarhet innen forskningsprosessen.

3.7.1 Mulige begrensninger

I min masteroppgave har jeg kommet over en utfordring knyttet til min metode. Ved å organisere og gruppere informasjon manuelt, uten hjelp fra dataprogrammer, erkjenner jeg at det er rom for menneskelige feil. Selv om jeg har forsøkt å være objektiv, kan min personlige mening ha påvirket hvordan jeg tolket dataene.

Videre, min personlig bakgrunn og nåværende stilling i den ideelle sektoren kunne mulig også være en svakhet og en styrke. Denne erfaringen gir meg verdifull innsikt, men den kan også farge min tolkning av informasjonen og valgene jeg har tatt underveis i forskningen. Dette gjør meg ekstra oppmerksom på behovet for å være kritisk til min egen tilnærming og hvordan den kan påvirke oppgavens nøyaktighet og objektivitet.

3.8 Etiske refleksjoner

Forskningsprosjekter krever nøye etiske overveielser, og ifølge Olav Dalland i boken "Metode og oppgaveskriving" går disse overveielsene utover bare å følge regler (Dalland, 2013, s. 95). Det innebærer å reflektere over de etiske utfordringene knyttet til prosjektet og vurdere hvordan disse kan håndteres (Dalland, 2013, s. 95). Etiske utfordringer kan oppstå i alle faser av et akademisk arbeid, fra planlegging og gjennomføring til formidling av resultater. Selv om forskningens mål er å danne ny kunnskap, må dette målet ikke overstyre andre krav og rettigheter (Østbye et al., 2013, s.35). Forskningsetikken gir retningslinjer for hvordan forskning bør utføres og publiseres, og lover, regler og forskningsetikk forsøker å regulere balansen mellom forskningens behov for data og respekten for enkeltmenneskers og gruppers integritet (NESH, 2021; Østbye et al., 2013, s.35).

Den nasjonale forskningsetiske komité (NESH)⁴ er den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. Forskningsetikk involverer også å vurdere mulige konsekvenser av forskningen, inkludert hvordan deltakerne blir behandlet, beskyttelse av personopplysninger og konsekvensene av forskningens resultater (NESH, 2021). Det er viktig å sikre at forskningen ikke fører til skade eller urettferdighet mot enkeltpersoner eller samfunn. Derfor bør forskere være bevisste på konsekvensene av sine handlinger gjennom hele forskningsprosessen (Østbye et al., 2013, s. 29). Etiske retningslinjer og prinsipper som respekt for informert samtykke, konfidensialitet og rettferdig behandling av deltakere må tas i betraktning for å sikre at forskningen utføres på en etisk forsvarlig måte.

Min personlige interesse for kommunikasjonsarbeid, samt min bakgrunn som bistandsarbeider og kommunikasjonsrådgiver i en ideell organisasjon, er derfor vesentlige aspekter som har påvirket valgene i forbindelse med valg av tema, teori og metode.

⁴ NESH er den forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. Et uavhengig og rådgivende organ, som har ansvar for å utarbeide nasjonale forskningsetiske retningslinjer. Den første utgaven ble utgitt i 1993, og har kommet med reviderte utgaver i 1999, 2006 og 2016.

4. Analyse og funn

I dette kapittelet blir datamaterialet for studien undersøkt nøye. Det omhandler tekster hentet fra FVN og NRK , dekkende perioden fra oktober 2022 til utgangen av mai 2023.

Problemstillingen som studien adresserer, er: *"Hvordan håndterte Foreningen for barnepalliasjonsin krisekommunikasjonen rundt pengebruk på Andreas Hus?"*.

Hensikten med dette kapittelet er å identifisere og analysere de kommunikasjonsstrategiene og uttalelsesmetodene som brukes i tekstmaterialet og det muntlige materialet for å svare på den første delen av problemstillingen. Analysen av hvordan disse strategiene passer med krisesituasjonen vil bli utforsket i diskusjonsdelen av studien.

Teoridelen av studien understreket viktigheten av å vurdere tekster i deres kontekst for å forstå deres retoriske formål. For å tolke en uttalelse korrekt, må man forstå grunnlaget den bygger på. Derfor starter analysen med å identifisere elementene som anses som avgjørende for å skape den retoriske konteksten ved FFB under Andreas Hus saken fra oktober 2022 til utgangen av mai 2023. Videre vil jeg ta for meg forskningsspørsmålene ved å presentere utdrag av datamaterialet og gå gjennom disse i en kronologisk orden.

4.1 Den retoriske situasjonen

NRK har i lengre tid gransket hvordan FFB har brukt offentlige midler. I oktober 2022 avdekket NRKs undersøkelser bekymringsverdige forhold rundt foreningens bruk av statlige midler. Til tross for at foreningen kun har 201 medlemmer, mottar den betydelige summer fra Helsedirektoratet, noe som plasserer dem høyt blant frivillige organisasjoner i mottak av statlig støtte. Flere anonyme kilder, med tilknytning til foreningen, har uttrykt bekymring over hvordan pengene blir brukt (Cantero et. al., 2022). Ifølge NRKs analyse av foreningens årsregnskaper for årene 2020 og 2021, ble minst 14 millioner kroner anvendt på reklame, markedsføring, PR-tjenester og informasjonsaktiviteter. Natasha Pedersen, foreningens grunnlegger og daværende styreleder, stiller seg uforstående til disse tallene. Hun kritiserer NRK for å gi henne for kort frist til å svare, og hevder at de presenterte beregningene blander sammen ulike typer tjenester (Løberg et.al., 2022). Dette tilfellet belyser en større problemstilling som gjelder forvaltningen av statlige tilskudd i Norge og utfordrer offentlighetens tillit til hvordan slike midler håndteres.

Hovedaktører i denne saken inkluderer NRK, som har avdekket og rapportert om pengemisbruken, Helsedirektoratet, som har uttrykt bekymring og iverksatt tiltak for bedre kontroll, og FFB selv, som står i sentrum for kritikken. Rapporteringen bringer frem et budskap om nødvendigheten av større åpenhet og strengere overvåkning av offentlige tilskudd, noe som resonnerer med et bredt publikum – fra den alminnelige borger til politikere og fagmiljøer.

Formålet med NRKs arbeid og den påfølgende offentlige debatten er ikke bare å avdekke spesifikke eksempler på mulig pengemisbruk, men også å stimulere til en bredere diskusjon om forbedring av praksisen for tildeling og overvåking av statlige tilskudd (Cantero, et. al., 2022). Dette innebærer et kall til aksjon for å implementere strengere regelverk og kontrollmekanismer, samt en gjennomgang av den tillitsbaserte modellen som forvalter disse midlene.

«Tilskuddene vi gir skal ikke brukes på dyre designmøbler og reklame til håndballag, sier divisjonsdirektør Sissel Husøy i Helsedirektoratet»

(Husøy, sitert av Cantero et al., 2023)

Sakene og kritikken om Andreas Hus har fått flere konsekvenser (NRK, 2022; Helsedirektoratet & PWC, 2022):

- Helsedirektoratet har satt i gang en grundig økonomisk undersøkelse av FFB.
- Helsedirektoratet har blitt informert om upassende økonomisk håndtering i andre organisasjoner.
- Granskningen av pengebruken hos diverse organisasjoner, inkludert de som mottar offentlig støtte, har blitt utvidet på grunn av oppmerksomheten rundt saken med Andreas Hus.
- NRKs reportasjer har spilt en rolle som eksempler i Norsk journalistlags (NJ) bidrag til den kommende stortingsmeldingen om økonomisk kriminalitet. NJ argumenterer for at disse sakene understreker behovet for å forbedre innsynsrettighetene i foreninger og stiftelser som mottar statlige tilskudd.
- I november 2022 trakk styret i FFB seg, delvis som følge av dekningen saken hadde fått i media. Dette førte også til at generalsekretær Natasha Pedersen måtte forlate sin posisjon i styret, og kunne ikke lenger inneha en "livstids" rolle der.

- Stortinget har, i lys av statsbudsjettet, besluttet å øke finansieringen til offentlige sykehusteam som tar seg av alvorlig syke barn. Under en høring på Stortinget i oktober 2022 møtte foreningen skarp kritikk fra politikere som refererte til NRKs reportasjer.
- Som en direkte konsekvens av NRKs avsløringer, har Riksrevisjonen uttalt at de holder et øye med granskingen av FFB. De har spesielt kritisert Helsedirektoratet for utilstrekkelig overvåking av hvordan statlige midler blir brukt.

Denne situasjonen reflekterer et viktig øyeblikk i det norske samfunnets forhold til offentlig pengebruk, hvor avsløringene og reaksjonene de har fremprovosert, speiler et kollektivt ønske om økt ansvarlighet og åpenhet. NRKs undersøkelser av FFB og den bredere problemstillingen rundt statlige tilskudd viser et klart behov for en revisjon av hvordan offentlige midler fordeles og overvåkes, og markerer et kritisk skritt mot en mer åpent forvaltningspraksis i Norge.

4.2 Forskningsspørsmål 1: Hvilke kommunikasjonsstrategier bruker FFB for å håndtere offentlig kritikk rundt pengebruk på Andreas Hus?

I denne delen av masteroppgaven vil jeg presentere en detaljert gjennomgang av krisekommunikasjonen utført av FFB som respons på offentlig kritikk rundt pengebruk på Andreas Hus. Selv om ikke alle presenterte utdrag vil være knyttet til teoretiske modeller, inkluderes de for å gi en dypere forståelse av konteksten og hvordan FFB håndterte krisen. Dette leder til forskningsspørsmålet som vil bli adressert: «*Hvilke kommunikasjonsstrategier bruker FFB for å håndtere offentlig kritikk rundt pengebruk på Andreas Hus?*»

For å tilby et mer helhetlig bilde vil analysen også omfatte kommentarer og utsagn fra andre aktører involvert i saken.

Denne krisen presenterte en retorisk utfordring for FFB, hvor deler av problemet kunne adresseres og mulig løses gjennom strategisk bruk av retoriske virkemidler (Kjeldsen, 2019, s.81). Ved å analysere kommunikasjonen kan vi observere hvordan FFB forsøkte å formidle sitt standpunkt og sine verdier relatert til den kontroversielle pengebruken.

– Det er ingen egen vinning i det vi gjør, det handler om å forsøke å forbedre systemet jeg møtte da min egen datter døde.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022)

Som fremhevet i teoridelen om krisekommunikasjon, er det viktig å anerkjenne når en organisasjon overskrider sosiale og kulturelle normer, noe som kan skade organisasjonens omdømme og tillit hos publikum (Frandsen & Johansen, 2007, s.249; Kjeldsen, 2019, s.119). I dette tilfellet kan publikums oppfattelse av FFBS pengebruk og håndtering av midler for Andreas Hus ha blitt sett på som en slik overskridelse. Videre analyse av krisekommunikasjon fra FFB vil avdekke hvilke strategier organisasjonen har benyttet for å adressere og korrigere denne oppfatningen blant interessenter og offentligheten. Blant dem som har reagert og utalt seg om pengebruken er Nina Herigstad, en mor som er engasjert i «Løvemammaene»⁵.

– Jeg skjønner ikke hvorfor Andreas Hus skal reklameres for? Det er ikke et tilbud for hvem som helst. Dette er et tilbud som noen uheldige få kan benytte seg av.

(Herigstad, sitert av Cantero et.al., 2022)

– Det er altfor mye penger til et tilbud som gagner få. I stedet bør de starte i den andre enden og hjelpe oss familier der vi er.

(Herigstad, sitert av Cantero et.al., 2022).

En bekymring uttrykt av Herigstad reflekterer misforståelse eller spørsmål om nødvendigheten av å reklamere for et spesialisert tilbud som Andreas Hus. Herigstad peker at dette er et tilbud for en begrenset brukergruppe og stiller spørsmål ved omfanget av tildelte midler, noe som antyder en oppfatning om at ressurser kunne vært bedre anvendt direkte til støtte for familier. I samme artikkel svarer grunnlegger Natasha Pedersen Herigstad om spørsmålene rundt pengebruken på markedsføring:

– At flere folk kjenner til palliasjonsfeltet generelt, og barnepalliasjon spesielt, er avgjørende for at politikerne skal prioritere feltet vårt.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

⁵ Løvemammaene er en diagnoseuavhengig organisasjon som jobber med å opplyse om og forbedre rettighetene til barn og unge med sykdom og funksjonsvariasjon. (Løvemammaene, u.å.).

– Samarbeidet med Vipers har hatt en verdi for foreningen og målgruppen. Både gjennom synlighet. Og at syke barn, familiene deres og ressurspersoner har fått se kamper og møtt stjerner de ser opp til.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

I respons til Herigstad sin bekymring fremhever Natasha Pedersen, grunnleggeren av FFB, viktigheten av økt offentlig bevissthet om palliasjonsfeltet, spesielt barnepalliasjon, for å sikre politisk og finansiell støtte. Hun argumenterer for at markedsføringen er avgjørende for å oppnå politisk prioritering. Videre forklarer Pedersen at samarbeidet med Vipers ikke bare har økt synligheten for foreningen, men også har gitt verdi gjennom direkte positive opplevelser for syke barn og deres familier.

Foreningen har som nevnt de siste tre årene fått tildelt mer enn 90 millioner kroner fra Helsedirektoratet. Divisjonsdirektør i Helsedirektoratet, Sissel Husøy forteller at ordningen i stor grad er tillitsbaser og fremhever at direktoratet har økt kontrollen de siste årene (Cantero et. al., 2022). Videre kommentere hun om pengebruken til NRK:

– Det er veldig uheldig. Vi har selv reagert på pengebruken i Andreas hus og det har vi varslet til dem, også muntlig.

(Husøy, sitert av Cantero et.al., 2022).

Når saken om Andreas Hus fanger oppmerksomheten til politiske aktører, markerer det et signifikant øyeblikk i krisekommunikasjonen for FFB. Politikeres engasjement gir en ny dimensjon til debatten og har potensial til å påvirke både offentlig oppfatning og fremtidig politikk som angår palliativ omsorg (Blitzer, 1968, s.5-7). Med tanke på den betydelige rollen disse aktørene spiller i samfunnet, er det rimelig å anta at deres ethos er sterk. Dette styrker videre troverdigheten til deres utsagn (Kjeldsen, 2019, s.127).

Politikernes uttalelser og deltakelse bidrar til å forme narrativet i media og i den offentlige sfæren. Dette kan enten styrke FFBs posisjon, ved å validere organisasjonens behov og praksiser, eller det kan utfordre dem ved å belyse over områder som krever forbedring eller større ansvarlighet. Slik politisk involvering er ofte avgjørende fordi den kan mobilisere offentlig støtte og mulig initiere politiske handlinger som kan resultere i økt finansiering,

endring i reguleringer, eller utvikling av nye programmer til støtte for barnepalliasjon (Kjeldsen, 2019, s.87). Blant dem som har uttalt seg er Helse- og omsorgsminister Ingvild Kjerkol (Ap). Hun uttrykker i en artikkel publisert av FVN:

– FFB må selv redegjøre for hvorfor de velger å legge ned, selv om det er mulig å søke om midler til dette også i 2023. For regjeringen er det viktig å rydde opp i en utvikling der enkeltmottakere får øremerket store beløp uten konkurranse. Vi ønsker likebehandling og transparens framfor at midlene tildeles etter lobbyorganisasjon.

(Kjerkol, sitert av Ihme & Reite, 2022).

Andre sentrale politikere har også uttalt seg i media og kritisert foreningens pengebruk. Blant dem var daværende ordfører i Kristiansand, Jan Oddvar Skisland (Ap) som har vært positiv til prosjektet, men var skeptisk etter avsløringen. Han utleverer en kommentar på spørsmål fra NRKs journalist 18. oktober 2022 om hva han tenker:

– En blir jo litt undrende og kanskje litt skeptisk til det som har kommet fram i media om bruken av penger.

(Skisland, sitert av Cantero et.al., 2022).

En av de største støttespillerne til Andreas Hus prosjektet var Sylvi Listhaug (Frp)⁶. Hun var blant annet med på å bevilge 30 millioner kroner til etableringen av barnehospicet. I høsten 2022, da avsløringene om FFB først kom ut, valgte Listhaug å holde en lav profil. Denne perioden med taushet varte til januar 2023. Den 25. januar uttrykte hun til NRK sine sterke meninger om saken:

– Det som har kommet frem er svært alvorlig. Fellesskapets midler skal brukes med varsomhet og omhu.

(Listhaug, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2023).

– Hadde vi visst det vi nå vet ville ikke denne organisasjonen fått penger. Det er bra at forholdene ble avdekket.

(Listhaug, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2023).

⁶ Sylvi Listhaug er en norsk politiker født i 1977, kjent for sitt arbeid i Fremskrittspartiet (FrP). Hun har hatt flere ministerposter, inkludert innvandrings- og integreringsminister, og er kjent for sin direkte og ofte kontroversielle stil. I 2021 ble hun partileder for FrP (FrP, u.å).

Foreningens kommunikasjonsstrategier, som i følge Natasha Pedersen omfatter informasjonsdeling og dialog, er utformet for å rettferdiggjøre og forklare midlene brukt på reklame og markedsføring. Disse tiltakene er ment å fremme offentlig bevissthet om tjenestene de tilbyr, selv om disse tjenestene hovedsakelig er for en spesifikk og dessverre begrenset gruppe. Ved å øke bevisstheten, understreker FFB viktigheten av deres arbeid og dets betydning for å oppfylle organisasjonens misjon. Åpenhet og ærlighet er kjennetegner på egenskaper som ofte sees i sammenheng med gode karakter (Svennevig & Isaksson, 2019, s.186). Åpenhet innebærer en vilje til å være gjennomsiktig om sine handlinger og intensjoner, mens ærlighet omhandler sannferdighet og oppriktighet i ens uttalelser og oppførsel. Samlet sett bidrar disse dydene til en sterkere, mer positiv oppfatning av en person, og er essensielle for å opprettholde et sunt sosialt og profesjonelt miljø. At organisasjonen viser disse egenskapene i sin kommunikasjon til sitt publikum, forsterker deres ethos (Kjeldsen, 2017, s.118).

Når politikere engasjerer seg i slike saker, kan deres perspektiver og handlinger ofte være en drivkraft for organisasjons motivasjon for handling. Politisk engasjement kan komme i form av støtte, som mulig kan føre til økt finansiering og bedre tjenester, eller som kritikk, som kan føre til krav om mer ansvarlighet og transparent bruk av midler. Saken om Andreas Hus, med politikernes økte oppmerksomhet, er intet unntak. Deres inngrep viser klart at det ikke er nok for FFB å kun håndtere offentlig granskning. Det er også kritisk viktig at de arbeider målrettet for å oppnå politisk velvilje og støtte. Dette kan innebære flere strategier som å argumentere kraftig for verdien og betydningen av deres arbeid i politiske sammenhenger. De kan for eksempel presentert og diskutert deres resultater og prosjekter i ulike politiske forsamlinger, som Stortinget eller på politiske partimøter, for å illustrere hvordan deres arbeid bidrar positivt til samfunnet. Med støtte fra politikere, bidrar dette til både organisasjonens omdømme og ethos (Frandsen & Johansen, 2007, s.248).

For å tilpasse seg politiske forventninger, kan det også være nødvendig for FFB å gå gjennom og muligens endre sine interne retningslinjer og praksiser. Dette sikrer at deres handlinger og prosjekter ikke bare er i tråd med juridiske standarder, men også resonnerer godt med gjeldende politisk klima og ideologier. Ved å implementere slike tilnærminger kan FFB bedre navigere i det politiske landskapet, noe som var essensielt for å opprettholde støtte og videreføre sin organisasjon effektivt.

Imidlertid peker tilbakemeldingen fra divisjonsdirektør i Helsedirektoratet, Sissel Husøy på et kritisk område hvor FFB må forbedre: økonomisk styring og åpenhet. Politikernes og myndighetenes bekymringer indikerer et behov for FFB til å demonstrere et høyere nivå av ansvarlighet i bruken av statlige midler. Å adressere disse bekymringene effektivt kan ikke bare styrke tilliten internt blant interessenter, men også posisjonere FFB for å motta bredere politisk og offentlig støtte.

For FFB innebærer dette å skape en fortelling som ikke bare rettferdiggjør eksisterende utgifter, men også forankrer organisasjonens fremtidige finansielle strategier i solide, ansvarlige praksiser som er i tråd med både offentlige forventninger og politiske prioriteringer (Frandsen & Johansen, 2007, s.248; Kjeldsen, 2019, s.119).

4.1.1 Åpenhet og tillit

I startfasen av krisen, da de første spørsmålstegnene ble reist rundt midlene brukt på Andreas Hus, responderte FFB ved å legge frem detaljerte finansielle opplysninger. Dette tidlige trekket for å dempe opp for videre spekulasjoner, var i tråd med Situational Crisis Communication Theory (SCCT), som anbefaler åpne handlinger for å adressere kriser der organisasjonen har et ansvar (Coombs, 2019, s.150). Ved å ta kontroll over narrative gjennom å være åpen, begynte FFB å arbeide mot og gjenopprette tilliten. I en artikkel i NRK den 16.oktober sier tidligere grunnleggeren Natasha Pedersen at Helsedirektoratet tidligere har stilt spørsmål om enkelte poster i foreningens regnskap.

– Blant annet om opplysning og informasjon, reklame, husleie og rekruttering. Vi ser frem til å gå gjennom totalen og hva pengene faktisk har gått til.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

– [...] I 2021 fikk vi for eksempel bevilget 2,5 millioner kroner fra Helsedirektoratet øremerket til opplysningsarbeid og for å styrke organisasjoner som driver på vårt felt. Vi har søkt om og fått midler øremerket dette siden 2014. Det er en viktig pengebruk å diskutere, men den er bevisst fra staten.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

Etter hvert som mer informasjon ble offentlig tilgjengelig, opplevde FFB en økning i offentlig gransking. Dette var et vendepunkt i sakens tidslinje. FFBs respons var å intensivere sin kommunikasjon og engasjere seg i dialog med offentligheten og interessentene. Dette kan anses i lys av Coombs sin gjenoppbyggings strategier for å opprettholde troverdighet og effektivitet i krisekommunikasjonen (Coombs, 2019, s.157).

– Bildet som tegnes av økonomien vår er ikke riktig. Det er absolutt ikke noen begrunnelse for å stenge Andreas hus – rett før de første døende barna kommer i januar. Det er riktignok møbler, men først og fremst medisinsk utstyr, industrikjøkken og alt det man trenger for å ta imot 24 gjester.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

– Vi skal ta kritikk for noen av prioriteringene våre, men opplysnings- og informasjonsarbeid er en kjerneaktivitet som vi har satset tungt på. Vi har siden 2014 søkt om og fått bevilget midler øremerket til slikt arbeid. Debatten er uansett viktig for alle organisasjoner og offentlige organer som driver opplysningsarbeid, sier hun. Vi støtter strengere kontroll og har ønsket dette velkommen.

(Pedersen, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2022).

Foreningen implementerte taktikker fra Benoits (1995) teori om imagegjenoppbygging for å håndtere krisen om pengebruk på Andreas Hus, ved å formidle detaljert informasjon om hvordan midlene ble brukt og deres intensjoner bak hver beslutning. FFB fremhevet de positive aspektene av sitt arbeid og sin forpliktelse til å forbedre situasjonen, i et forsøk på å styrke sitt omdømme gjennom å redusere offensiviteten rundt kritikken de mottok (Frandsen & Johannesen, 2007, s.205). Ifølge Coombs, kan en kriseledelse velge å benekte at det foreligger en krise ved å erklære at det ikke er noen krise, og tilby forklaringer som støtter dette synet (Coombs 1999a: 123, Coombs 2000: 83:84; referert av Fransen & Johansen, 2007, s.237).

– Både gjennom synlighet. Og at syke barn, familiene deres og ressurspersoner har fått se kamper og møtt stjerner de ser opp til.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

Dette skaper en interessant kontrast til FFBs tilnærming, der de i stedet valgte å møte krisen med åpenhet. FFBs metode signaliserer en forpliktelse til åpenhet og forbedring, mens en benektelsesstrategi som beskrevet i SCCT kan risikere å fremstå som unvikende og kunne mulig forverre offentlig mistillit (Coombs, 2019, s.157). Da FFB opplevde en krise, valgte de til å begynne med å ikke være åpne om utfordringene. Dette skapte en tillitsbarriere mellom foreningen og dens interessenter samt offentligheten. Etter hvert endret organisasjonen strategi og begynte å kommunisere åpent om hvordan midlene ble brukt og hvilke utfordringer de stod overfor. Denne tilnærmingen har vært viktig for å arbeide aktivt med å gjenopprette og styrke tilliten. Ved å anerkjenne problemene og ta tydelige skritt for å adressere dem, viser FFB en proaktiv holdning til krisehåndtering. Dette markerer en overgang fra å unngå eller benekte kritikken de stod overfor til å møte den direkte, noe som styrker organisasjonens troverdighet og integritet (Frandsen & Johansen, 2007, s.205).

4.1.2 Unnskyldningen og forsvar

13 oktober 2022 møtte FFB i Stortinget der de redegjorde for pengebruken. I sin innledning til helsekomiteen sa generalsekretæren følgende:

– *Vi lytter til kritikken. Vi er ikke perfekte.*

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

Pedersens uttalelse, "*Vi lytter til kritikken. Vi er ikke perfekte,*" representerer en vesentlig del i FFBs håndtering av krisen. Ifølge SCCT, signaliserer Pedersens anerkjennelse av organisasjonens feil en strategi preget av ansvarstakelse, noe som er essensielt for å gjenopprette offentlig tillit (Svennevig & Isaksson, 2019, s.19). Dette indikerer at FFB er dedikert til å innrømme feil og arbeide for forbedringer, noe som er nødvendig for å styrke organisasjonens troverdighet (Coombs, 2019,s.150).

I tillegg, når det kommer til innholdet i en unnskyldning, understreker forskning viktigheten av å inkludere visse elementer. En organisasjon må erkjenne hva de har gjort galt, ta på seg fullt ansvar og uttrykke en oppriktig beklagelse. Disse komponentene i en unnskyldning bidrar til å unngå utpeking av syndebukker og legge skylden på andre, noe som kan forsterke negativ oppfatning og mistillit (Frandsen & Johansen, 2007, s.221). Pedersens erkjennelse og FFBs åpenhet er altså sentrale skritt for å møte krisen med integritet og gjenopprette tilliten

blant interessenter og offentligheten. Pedersens fremgangsmåte illustrerer også prinsipper fra gjenopprettelses teori ved å bruke egne opplevelser for å åpent innrømme organisasjonens svakheter. Dette hjelper med å minimere omdømmeskade ved å posisjonere FFB som en selvbevisst og forbedringsorientert organisasjon (Benoit, 1995).

Ved å vektlegge betydningen av å "lytte til kritikken," følger Pedersen også dialogisk kommunikasjonsteori, som understreker viktigheten av toveis kommunikasjon og gjensidig respekt mellom organisasjonen og dens interessenter. Dette forsterker forholdet til interessentene ved å demonstrere en åpenhet for dialog og en verdi av tilbakemeldinger (Frandsen & Johansen, 2007, s.221).

Pedersens uttalelse bygger også på både ethos og patos, der hun ved å anerkjenne organisasjonens feil etablerer en ærlig og ydmyk kommunikasjonsstil (Kjeldsen, 2019, s.306). Dette styrker både hennes og organisasjonens troverdighet og appellerer emosjonelt til lytterne gjennom en åpen og sårbar tilnærming (Kjeldsen, 2019, s.87).

– Jeg har mistet et barn, men dette er den nest tristeste dagen jeg har opplevd.

(Pedersen, sitert av Heggheim et. al., 2022).

– Jeg ønsket meg Andreas Hus i 50-års gave og julegave. I stedet er prosjektet ofret i et politisk spill som har skitnet til alt.

(Pedersen, sitert av Strand, 2022).

– Med alt oppstyret som har vært, kjennes det ut som Andrea dør på nytt. Denne gangen dør en stor del av meg sammen med henne.

(Pedersen, sitert av Strand, 2022).

Når Natasha Pedersen velger å bruke ord som er dramatiske, urimelige og voldsomme i sine uttalelser, markerer dette en distinkt tilnærming i krisekommunikasjon som kan ha både positive og negative konsekvenser. Selv om denne metoden kan tiltrekke oppmerksomhet og mulig fremprovosere en følelsesmessig respons fra både politiske organer og offentligheten, risikerer det også å eskalere konflikter eller skape motstand mot organisasjonen. Ved å bruke slik språkbruk, avviker Pedersen fra tradisjonelle metoder for strategisk krisekommunikasjon, som normalt innebærer å anerkjenne feil, fokusere på åpenhet, og forplikte seg til

forbedringer. Dette kunne ha lagt grunnlaget for kontinuerlig dialog og muligheten for å gjenoppbygge organisasjonens omdømme. I stedet for å dempe situasjonen og gjenopprette tillit, kan Pedersens dramatiske uttalelser derimot føre til større offentlig skepsis og redusere muligheten for effektiv dialog og reell forståelse mellom organisasjonen og dens interessentenes (Frandsen & Johansen, 2007, s.249; Kjeldsen, 2019, s.119).

– Det har vært et trist politisk spill, hvor en såkalt designersofa og helt åpen støtte til et håndballag, ble misbrukt som unnskyldninger. Vi skal tåle kritikk og diskusjon om hver krone som er brukt, men det er helt urimelig å henge dette dramatiske og brutale kuttet på disse sakene.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

–Jeg har viet hele livet mitt til dette prosjektet, men kuttet fra regjeringen gjør det umulig å drive seriøst. Vi har ansatt dyktige og engasjerte fagfolk, som skal ta seg av døende og alvorlig syke barn. Dette er en svært sårbar gruppe.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

Pedersen adresserte offentlig kritikk i en pressemelding publisert av NRK den 24. oktober 2022 med en defensiv holdning mot anklagene om misbruk av organisasjonens midler, spesielt med henvisning til kjøpet av en designersofa og støtten til et håndballag. Hennes kommentarer illustrerer en strategi som kombinerer flere forsvars- og unnskyldningsteknikker for å redusere skade og opprettholde organisasjonens omdømme (Frandsen & Johansen, 2007, s.237).

Pedersen benekter implikasjonene som media og kritikere har tilskrevet disse utgiftene, og fremstiller dem som urimelige grunner for de dramatiske budsjettkuttene organisasjonen står overfor. Hun forsøker å minimere kritikkens negativitet ved å påpeke at det er urimelig å knytte disse spesifikke utgiftene til organisasjonens finansielle utfordringer, og antyder at det er andre, mer betydningsfulle faktorer bak kuttene (Coombs, 2019, s.157).

Videre setter hun situasjonen inn i en kontekst av "et trist politisk spill", hvor hun antyder at politiske manøvrer har overskygget de reelle økonomiske og operasjonelle problemstillingene. Dette forsøket på å transcendere de spesifikke anklagene ved å plassere

dem innenfor en bredere politisk ramme bidrar til å flytte fokuset fra organisasjonens handlinger til en diskusjon om politiske motiver (Frandsen & Johansen, 2009).

Samtidig erkjenner Pedersen nødvendigheten av åpenhet rundt organisasjonens økonomiske forvaltning, og bekrefter organisasjonens forpliktelse til å tåle kritikk og diskusjon om deres økonomi. Denne åpenheten for dialog med interessenter og publikum reflekterer et ønske om å bevare tillit og troverdighet ved å fremme åpenhet og ansvarlighet (Kjeldsen, 2019, s.86).

Utsagnene knyttet mot teori viser hvordan FFB bruker kombinerte forsvarsstrategier for å håndtere offentlig kritikk og minimere mulige skader på sitt omdømme, samtidig som de fremmer en fortelling om urimelig behandling og politisk spill. Ved å understreke behovet for ansvarlighet og etisk drift, styrker Pedersen både sin egen og organisasjonens forpliktelse til å operere åpent og etisk.

– Jeg har mistet et barn, men dette er den nest tristeste dagen jeg har opplevd.

(Pedersen, sitert av Cantero et.al., 2022).

I denne uttalelsen bruker Pedersen en dypt personlig sammenligning for å formidle alvor i den situasjonen FFB står overfor, ved å si "dette er den nest tristeste dagen jeg har opplevd," etter å ha mistet et barn. Dette er et klart eksempel på bruk av patos, en retorisk teknikk som appellerer til publikums følelser, for å vekke sympati og empati (Kjeldsen, 2019, s.33). Ved å dele en så personlig erfaring offentlig, styrker Pedersen ikke bare sin egen troverdighet og etiske appell (ethos), men også bygger også en emosjonell relasjon til sitt publikum (Kjeldsen, 2019, s.33).

Dette uttrykket for sårbarhet og åpenhet er strategisk rettet mot å få lytterne til å føle dybden av hennes personlige smerte, noe som gjør etterfølgende meldinger mer avgjørende. Samtidig bidrar det til å forsterke et fellesskap mellom henne og publikum, ettersom mange kan relatere til følelsen av tap. Ved å sette organisasjonens utfordringer i kontekst av en av livets mest smertefulle opplevelser, rammer Pedersen situasjonen som ekstremt presserende og kritisk, noe som kan motivere støttespillere og beslutningstakere til å handle (Kjeldsen, 2019, s.306).

Samlet sett er Pedersens tilnærming en effektiv bruk av retoriske strategier for å kommunisere krisens alvor og mobilisere støtte. Hennes evne til å koble personlig erfaring

med organisatoriske utfordringer understreker både kravet om umiddelbar oppmerksomhet og behovet for felles handling, og spiller en avgjørende rolle i hvordan organisasjonen navigerer gjennom sin nåværende krise.

4.1.3 FFBs misjon og verdi i sentrum

I en artikkel publisert 16. november 2022 i FVN rapporteres det at organisasjonen, på tross av dystre økonomiske utsikter, har besluttet å ansette 11 nye medarbeidere i løpet av måneden.

Marthe Thoresen, som innehar det øverste faglige ansvaret ved Andreas Hus, delte sine tanker om denne avgjørelsen med FVN:

– Det er sørgelig og forferdelig. Dette kan bli et kompetansesenter, der helsearbeidere over hele landet kan ringe og få faglige råd av dem som kan dette best.

(Thoresen, sitert av Ihme, 2022).

Den 1. november startet 10 nye sykepleiere, fysioterapeuter, samt renholds- og kantineansatte sin første arbeidsdag. I forkant av dette hadde forslaget til det nye statsbudsjettet allerede skapt sjokkbølger. Den tidligere bevilgningen på 30 millioner kroner var erstattet av et mindre budsjett til foreningen. Dette var utilstrekkelig for FFB, som derfor besluttet å stenge Andreas Hus fra og med januar. På tross av dette, har Helsedirektoratet bekreftet at Andreas Hus vil fortsette å operere som normalt ut året med de midlene de har tilgjengelig (Ihme, 2022). I samme artikkel uttrykker andre ansatte om situasjonen. Børre Nedrejord Rakstang var ansatt daglig leder og sier:

– For meg handler dette om å få være med og gjøre hverdagen bitte lite grann bedre for noen som har det usigelig tøft, og å få lov til å være med og bygge opp noe helt nytt. Et kompetansesenter og en plass for omsorg. Det tente meg veldig.

(Rakstang, sitert av Ihme, 2022).

– Det var et slag i trynet. Men jeg er positivt anlagt, og tenkte fort at her er vi er nødt til å gjøre det beste ut av situasjonen. For prosjektet sin del er det viktig at vi jobber som om det skal bli noe av, selv om styret har valgt å legge ned.

(Rakstang, sitert av Ihme, 2022).

I møte med utfordrende tider har organisasjonens ledere klart anerkjent både eksisterende problemer og potensialet for nye initiativer. Dette kommer til uttrykk gjennom to nøkkeluttalelser som fremhever både alvoret i situasjonen og en visjon for fremtiden (Kjeldsen, 2019, s.56). Den første uttalelsen tar opp den vanskelige situasjonen, men vender raskt blikket mot en optimistisk mulighet: etableringen av et kompetansesenter. Dette senteret er tenkt som en vital ressurs hvor helsepersonell nasjonalt kan innhente råd fra ledende eksperter. Dette illustrerer hvordan organisasjonen benytter en krisesituasjon til å fremme en visjon om forbedring og vekst, noe som er et klassisk eksempel på bruken av Image Repair Theory og *reframing* for å forsterke organisasjonens omdømme under utfordrende omstendigheter (Frandsen & Johansen, 2007, s.202).

Videre gir den andre uttalelsen et personlig perspektiv, hvor taleren uttrykker en sterk, personlig motivasjon for å gjøre en positiv forskjell for mennesker i svært vanskelige situasjoner. Ved å ønske å bidra til oppbyggingen av noe nytt og verdifullt, som et kompetansesenter for omsorg, reflekterer uttalelsen en values-based approach som er viktig i krisekommunikasjon for å bygge og opprettholde tillit blant interessenter (Coombs, 2019, s.150). Dette personlige engasjementet understreker også organisasjonens forpliktelse til sine verdier og dens dedikasjon til kontinuerlig forbedring og støtte til samfunnet.

Begge disse uttalelsene er en erkjennelse av utfordringene og en klar retning for fremtiden, noe som styrker organisasjonens omdømme og skaper en vei for videre utvikling og engasjement. Ved å vektlegge både anerkjennelse av vanskelige realiteter og en lidenskap for forbedring og innovasjon, legger organisasjonen grunnlaget for langsiktig resiliens og suksess.

4.1.4 Ikke en god dobbeltrolle

Som nevnt er Natasha Pedersen både generalsekretær og styremedlem i FFB. Flere har reagert på det de mener er en uheldig rolleblanding. Jan- Erik Narvesen var styreleder i FFB frem til våren 2021. Etter en uenighet med Pedersen valgte han å gå av. I en artikkel publisert av NRK i november 2022 deler Narvesen sine synspunkter om situasjonen:

– *Jeg forsøkte å få endret vedtektene slik at makten ble fordelt på flere, men nådde ikke fram. Så lenge hun er ansatt som generalsekretær blir det feil at hun i tillegg skal være*

styremedlem. Generalsekretæren er underlagt styret i foreningen. I teorien kan man derfor si at hun rapporterer til seg selv når hun også er styremedlem.

(Narvesen, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2022).

– Styret forsøkte å få endret vedtektene for å unngå uheldig rollesammenblanding. Flertallet innstilte blant annet på at vedtektene skulle endres slik at Natasha Pedersen ikke kunne inneha både rollen som generalsekretær og styremedlem. Dessverre nådde vi ikke fram.

(Narvesen, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2022).

Ifølge en uttalelse til NRK av Frode Gallefoss, forskningssjef ved Sørlandet sykehus, var engasjert i FFB for noen år siden i forbindelse med doktorgradsprosjekter som foreningen skulle sponse. Etter en kort periode trakk han seg imidlertid ut på grunn av det han beskrev som en mangel på profesjonalitet og demokrati i foreningen. Et av eksemplene han viser til, er at Pedersen er styremedlem uten tidsbegrensning (Cantero et. al., 2022). Til dette har tidligere styreleder Andersen kommentert følgende til NRK:

– Vi tar til oss kritikk og innspill, og bruker dem i våre diskusjoner. Vi har hatt besøk fra partiledere, stortingsrepresentanter og et stort antall fagpersoner. Jeg opplever at det har skjedd på en profesjonell og varm måte.

(Andersen, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2022).

Daværende ordfører i Kristiansand, Jan Oddvar Skisland, har også uttrykt bekymring over at Pedersen har flere roller i foreningen. Han mener dette kan føre til en problematisk sammenblanding av roller. Pedersen valgte å ikke respondere på dette. Videre uttalte Skisland til NRK samme uken artikkel ble publisert følgende:

– I utgangspunktet er det ikke en god dobbeltrolle at Pedersen er både styremedlem og generalsekretær.

(Skisland, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2022).

Uttalelsene om at det ikke er ideelt for Pedersen å inneha rollene som både styremedlem og generalsekretær i samme organisasjon kaster lys over potensielle utfordringer knyttet til kommunikasjonsstrategier. Når én person besitter flere roller, spesielt i ledelsen, kan det oppstå spørsmål om klarhet og integritet i kommunikasjonen mot interessenter. Denne

situasjonen kan komplisere hvordan budskap forvaltes og hvilke interesser som prioriteres, noe som kan føre til usikkerhet i organisasjonens budskap. Dette kan svekke organisasjonenes ethos og omdømme da publikum kan oppfatte organisasjonens budskap uklart (Kjeldsen, 2019, s.119).

Effektiv kommunikasjonsstrategi krever tydelige og konsistente meldinger for å bygge og opprettholde tillit (Kjeldsen, 2019, s.81; Coombs,2019, s.154). Dobbeltrøller kan derimot skape en oppfatning av interessekonflikter og svekke denne tilliten. Det er derfor essensielt for organisasjoner å definere klare grenser og ansvarsområder innen deres kommunikasjonsstrategier for å unngå misforståelser og opprettholde en åpen og ærlig dialog med sine interessenter. Å sikre at kommunikasjonen er åpen og i samsvar med organisasjonens verdier og mål er avgjørende for å styrke interessentenes tillit og støtte organisasjonens langsiktige omdømme og suksess.

4.1.5 Natasha Pedersens avskjed

Januar 2023, mistet Pedersen jobben som generalsekretær i FFB, på grunn av en alvorlig rapport fra Helsedirektoratet som avdekket flere problemer med organisasjonens økonomistyring. Som tidligere nevnt førte dette til at Helsedirektoratet besluttet å kreve tilbakebetaling av over 10 millioner kroner i tilskudd, og stoppet videre øremerking av midler til FFBs prosjekter. På bakgrunn av disse funnene besluttet styret i foreningen å avslutte ansettelsesforholdet til Pedersen (Damsgaard et. al., 2023).

11. desember 2022 ble tidligere helse- og næringsminister for Høyre, Ansgar Gabrielsen valgt til styreleder i FFB under en ekstraordinær generalforsamling. Han fortalte NRK at han tok vervet for å støtte behovet for Andreas Hus, et tilbud for alvorlig syke barn.

– For å ta hensyn til framtiden og alle forhold så har vi etter en samlet vurdering kommet til at vi avslutter arbeidsforholdet med Natasha.

(Gabrielsen, sitert av Damsgaard et.al., 2023).

I en artikkel i FVN fra 19. januar 2023 begrunner Gabrielsen valget han og resten av styret i foreningen har tatt om å avslutte arbeidet til Natasha Pedersen.

– Vi har drøftet framtiden, og har kommet til en samlet vurdering om at vi vil avslutte arbeidsforholdet til Natasha. Det er å slippe katta ut av sekken. Men la meg virkelig føye til at uten Natasha så hadde ikke dere sittet ved dette bordet. Hun har gjort en innsats for en begrenset del av norsk helsevesen som veldig få har gjort før henne.

(Gabrielsen, sitert av Strand et.al., 2023).

I en annen artikkel i NRK 19 januar 2023 ble han stilt spørsmålet om det er mulighet for å drifte Andreas Hus uten grunnleggeren, svarer Gabrielsen følgende:

– Det er mange juridiske ting man må se på, men det endrer ikke noe på beslutningen. Det vil bare ha betydning for muligheten for å gjennomføre det.

(Gabrielsen, sitert av Damsgaard et.al., 2023).

I samme artikkelen fremhever Gabrielsen den betydelige og langvarige innsatsen generalsekretæren har gjort for sitt fagfelt. Han påpeker at Pedersens arbeid har vært avgjørende for utviklingen og veksten av feltet over mange år. Gabrielsen uttrykker også anerkjennelse overfor Stortingets beslutning om å bevilge 30 millioner kroner årlig til et helseinitiativ som opererer utenfor det tradisjonelle helseforetaket, og beskriver dette som et imponerende tiltak som viser betydelig støtte til Pedersens initiativ. Artikkelen nevner videre en spesiell situasjon hvor Natasha Pedersen, gjennom sin advokat til NTB⁷, fortalte at hun ikke var informert direkte om sin oppsigelse fra FFB, men i stedet fikk vite om den gjennom mediene. Dette fremstår som en uvanlig kommunikasjonsfeil som kan ha forårsaket ytterligere spenninger. Til dette har Gabrielsen gitt en respons som sannsynligvis adresserer både organisasjonens håndtering av situasjonen og dens kommunikasjonsstrategier under krisen. Han sa følgende:

– Det eneste jeg kan si til dette, er at hun ikke har tatt telefonen. Vi forsøkte å kontakte henne før dette ble kjent og har sendt melding.

(Gabrielsen, sitert av Damsgaard et.al., 2023).

⁷ NTB er et uavhengig, norsk nyhetsbyrå. Byrået er en totalleverandør av nyheter, bilder og video, kommunikasjons tjenester og teknologi (NTB, u.å).

Avtroppende generalsekretær Pedersen har gitt uttrykk for sine tanker til FVN om fremtiden til Andreas Hus. Hun uttalte at hun ikke ser for seg at stedet vil komme i bruk. Uttalelsen ble gitt før nyheten om hennes avskjedigelse ble offentlig. Pedersen uttrykte tvil om hospicets fremtid:

"Jeg tror ikke Andreas Hus har noen fremtid. Jeg tror ikke at hospicet vil åpne. Skulle det åpne, må det nok være under et annet navn. Det er vanskelig å se at det jeg har bygget opp, faller sammen"

(Pedersen, referert av Strand, 2023).

Uttalelsene angående avslutningen av arbeidsforholdet til Natasha Pedersen og håndteringen av kommunikasjonen rundt dette kan analyseres gjennom flere linser innen krisekommunikasjon og organisatorisk kommunikasjonsteori. Man kan antyde en strategisk beslutning tatt da Pedersen ble fjernet fra sin posisjon, for å bevare organisasjonens langsiktige interesser og stabilitet. Denne tilnærmingen kan igjen sees i lys av SCCT, som anbefaler å velge en krisekommunikasjonsstrategi basert på krisens natur og organisasjonens ansvarsnivå (Frandsen & Johansen, 2009, s.341).

Videre bruker Gabrielsen en støttende strategi fra Benoits teori om imagegjenopprettelse for å anerkjenne Pedersens "uvurderlige innsats", selv i lys av hennes oppsigelse. Denne metoden fokuserer på å forsterke positive oppfatninger ved å trekke frem tidligere suksesser eller bidrag (Frandsen & Johansen, 2007, s.205). Dette kan bidra til å mildne noen av de negative effektene oppsigelsen kunne ha på organisasjonens omdømme ved å vise at avgjørelsen ikke reflekterer negativt på Pedersens generelle bidrag eller kompetanse. Gabrielsens kommentar om bevilgningen fra Stortinget og Pedersens imponerende arbeid med å sikre finansiering, illustrerer det samme, ved å trekke oppmerksomheten mot de positive resultatene av hennes arbeid. Dette kan ses som et forsøk på å balansere narrative rundt oppsigelsen med anerkjennelse av hennes innsats og suksesser (Frandsen & Johansen, 2007, s.205).

Pedersens uttalelse gjennom sin advokat om at hun først fikk vite om sin oppsigelse gjennom mediene, og Gabrielsens respons om at "hun ikke har tatt telefonen," kaster lys over utfordringer i den interne kommunikasjonen. Mangelen på direkte kommunikasjon her kunne

mulig forsterke krisen og skade organisasjonens omdømme, og understreker viktigheten av effektive kommunikasjonsstrategier i krisesituasjoner.

Samlet illustrerer disse uttalelsene en kompleks situasjon hvor både krisehåndtering og intern kommunikasjon spiller kritiske roller. Effektiv bruk av krisekommunikasjonsstrategier og å velge de riktige kommunikasjonskanalene er avgjørende for å håndtere sensitive situasjoner og for å opprettholde eller reparere en organisasjons omdømme under og etter en krise.

4.1.6 Nytt styre, ny sjanse?

– Nå skal jeg bruke tiden til å sette meg inn i alle sider av saken og forhåpentligvis komme med noen justeringer gjennom våren som gjør at man kan lede Andreas Hus inn i et tryggere farvann.

(Gabrielsen, sitert av Cantero et.al., 2022).

– Jeg jobber med en plan for å realisere mest mulig av de grunnleggende ideene til Andreas Hus, og ønsker kontakt med kommune, sykehus og kanskje fylkeskommune for å se om det er interesse, sier styreleder i FFB.

(Gabrielsen, sitert av Ihme, 2023).

Endringen i ledelsen av FFB er et tydelig tegn på en strategisk omstrukturering, der tidligere generalsekretær Natasha Pedersen har trukket seg fra sin rolle. Dette lederskiftet er ikke bare en organisatorisk endring, men også en kommunikativ mulighet. Med Ansgar Gabrielsens tiltredelse som ny styreleder åpnes det for en ny æra for foreningen, hvor målet er å styrke og videreutvikle tilbudet til barna og familiene som er avhengige av deres støtte. (Cantero et. al., 2022). Dette skiftet i ledelsen kommer på et kritisk tidspunkt, da foreningen har møtt offentlig kritikk rundt pengebruk spesielt rettet mot Andreas Hus, et sentralt prosjekt under FFBs omsorg (Frandsen & Johansen, 2007, s.237).

I en slik kontekst er bruken av effektive kommunikasjonsstrategier essensielt for å håndtere kritikk og gjenopprette tillit blant interessenter. En viktig strategi er å bruke lederskiftet til å signalisere fornyet forpliktelse til åpenhet og ansvarlighet i pengebruken. Med Gabrielsen valgt som ny styreleder, FFB kommunisere en forsterket vekt på etisk styring og finansiell åpenhet, som er kritisk for å bygge omdømme og sikkerhet hos donorgrupper, støttespillere og samfunnet ellers (Kjeldsen, 2019, s.118).

FFB kunne også ta i bruk proaktive kommunikasjonsmetoder for å formidle de interne endringene og fremheve de nye tiltakene som innføres for bedre kontroll og overvåking av økonomiske ressurser. Ved regelmessig å publisere oppdateringer om fremgangen og effektiviteten av Andreas Hus, samt detaljerte rapporter om ressursbruk, kunne FFB aktivt motvirke negativitet og bygge et narrativ rundt forbedring og forpliktelse til åpenhet.

4.1.7 Starten på slutten

19 januar 2023 kunngjorde Helsedirektoratet at foreningen ikke lenger vil få støtte fra dem. I NRK uttalte Elise Husum, avdelingsdirektøren i Helsedirektoratet bakgrunnen for dette:

– At de har trikset med regnskapene. De har ført ting på prosjekt som skulle vært ført på foreningen. De har også veldig høye konsulentkostnader. Det er veldig kritikkverdig. De har fått penger som de ikke burde fått.

(Husum, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2023)

Videre påpeker hun i samme artiklene om konsekvensene foreningen kan møte.

– Det er ikke ofte vi ser så grove feil som dette. Jeg er veldig overrasket over at dette verken har blitt oppdaget av styre eller av revisor. Vi har vurdert at vi vil kreve tilbakebetaling nå. En eventuell anmeldelse vil vi vurdere på et senere tidspunkt.

(Husum, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2023)

Ytterligere, i tråd med best praksis innen krisekommunikasjon, er det viktig at FFB forbereder seg på å reagere raskt på eventuell ny kritikk eller spørsmål som kan oppstå i kjølvannet av disse endringene. Dette inkluderer å ha klare, koordinerte meldinger og å utnytte ulike plattformer til å kommunisere disse meldingene effektivt. En strategi kan inkludere alt fra pressekonferanser, åpne brev til støttespillere, til aktiv bruk av sosiale medier for å engasjere seg direkte med det brede publikum og gi dem muligheten til å stille spørsmål og få direkte svar. Til dette svarte Rakstang som var daglig leder i Andreas Hus følgende til NRK:

– Akkurat nå ser det veldig mørkt ut, men vi klarer ikke å gi opp håpet. Det er så mange som ønsker dette tilbudet. Det var godt og endelig bli kjent med innholdet. Den bekrefter at det ikke var noen forsøk på personlig vinning og at størsteparten av pengene har gått til Andreas Hus. Jeg har verken brukt tid eller krefter på å tenke over det. Mitt fokus er på de ansatte og gjestene våre.

(Rakstang, sitert av Ditlefsen & Tørresen, 2023)

Når vi analyserer disse uttalelsene, er det essensielt å forstå de alvorlige implikasjonene av anklagene som er fremsatt. Beskyldninger om manipulasjon av regnskap og feilføring av prosjektutgifter stiller spørsmål ved organisasjonens finansielle integritet og kan alvorlig skade dens omdømme og troverdighet. Uttalelsene indikerer også en betydelig kritikk mot organisasjonens interne kontrollsystemer, spesielt når det hevdes at verken styret eller revisor har oppdaget disse feilene.

I krisekommunikasjonsteori er åpenhet og hastighet ansett som kritiske faktorer for effektivt håndtere kriser (Coombs, 2007). En organisasjon bør reagere raskt for å kontrollere narrative. Dette er særlig viktig når finansielle misligheter blir påstått, da disse kan føre til raskt tap av interessenter tillit. Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT) foreslår at en organisasjon i en slik situasjon kan benytte seg av strategier som å be om unnskyldning eller å ta ansvar, avhengig av krisens natur og organisasjonens tidligere omdømme (Frandsen & Johansen, 2007, s.77-78).

Videre understreker Benoit's Image Restoration Theory behovet for å velge en passende strategi for å gjenopprette omdømmet (Benoit, 1995). Disse strategiene kan inkludere benektelse, unnskyldning, rettferdiggjørelse, bønn om tilgivelse, eller korrektiv handling (Frandsen & Johansen, 2007, s.237). I denne situasjonen kunne en kombinasjon av å erkjenne problemene, fulgt av en detaljert plan for hvordan de vil forhindre lignende hendelser i fremtiden, være effektiv.

For FFB vil en passende respons ikke bare omfatte en umiddelbar forklaring og muligens en unnskyldning, men også en demonstrasjon av endrede praksiser og forsterket intern kontroll. Dette vil ikke bare håndtere den nåværende krisen, men også bidra til langsiktig forbedring av organisasjonens strukturer og systemer. En slik tilnærming vil hjelpe til med å

gjenopprette og opprettholde tillit blant donorer, mottakere av tjenester og det bredere samfunnet.

I sum er det avgjørende at FFB håndterer disse kritiske anklagene med en strategisk og teoretisk underbygget tilnærming til krisekommunikasjon. Dette vil ikke bare adressere den umiddelbare bekymringen, men også styrke organisasjonens posisjon og omdømme over tid.

4.1.7 Oppsummering

I første del av analysen, undersøker jeg hvilke kommunikasjonsstrategier FFB har benyttet seg av for å håndtere offentlig kritikk knyttet til pengebruk ved Andreas Hus. Gjennom en gjennomgang av artikler fra FVNn og NRK Sørlandet utforskes nøkkelhendelser som har påvirket organisasjonens omdømme og krisekommunikasjon. Sentrale hendelser inkluderer avgangen til Natasha Pedersen som generalsekretær og ansettelsen av Ansgar Gabrielsen som ny styreleder. Disse lederendringene er viktige da de signaliserer en ny strategisk retning for organisasjonen under krisen. Ansatte og deres uttalelser er også undersøkt for å vurdere interne meninger om krisen og ledelsens håndtering, noe som gir verdifull innsikt i de interne utfordringene og stemningen. Denne delen av analysen fokuserer på å forstå hvordan FFB har brukt kommunikasjonsstrategier for å adressere og mildne negativ oppmerksomhet. Dette inkluderer evaluering av både direkte kommunikasjonstiltak, som offentlige uttalelser, samt mer indirekte strategier som ledelsesendringer og interne tilpasninger. Gjennom denne tilnærmingen søker jeg å avdekke hvordan FFB har forsøkt å gjenoppbygge og vedlikeholde tillit blant offentligheten og interessentene under krisen.

4.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan disse kommunikasjonsstrategiene ha påvirket omdømmet til organisasjonen?

I analysen av hvordan FFB sine kommunikasjonsstrategier påvirker organisasjonens omdømme, er det essensielt å vurdere den innledende ethos—den opprinnelige oppfatningen publikum har av organisasjonen før krisen (Kjeldsen, 2019, s.119). Denne oppfatningen, som er sentral i retorisk teori og spesifikt fremhevet i Kjeldsens arbeid, fungerer som et grunnlag for hvordan organisasjonens kommunikasjon oppfattes (Kjeldsen, 2019, s.118). Effektive kommunikasjonsstrategier som styrker finansielle prosedyrer og øker åpenhet kan betydelig påvirke FFBs evne til å gjenoppbygge tillit og forbedre omdømmet etter kritikken.

For å undersøke hvordan disse strategiene kan ha påvirket foreningens omdømme, vil analysen fokusere på hvordan FFB har håndtert offentlige bekymringer og implementert endringer i lys av kritikken. Ved å integrere konsepter fra Situational Crisis Communication Theory (SCCT) og Benoits Image Repair Theory, vil denne delen av studien vurdere både de umiddelbare og langsiktige effektene av FFBs kommunikasjonsstrategier på deres omdømme. Umiddelbart kan de oppnå offentlig tillit ved å ta ansvar og kommunisere åpent. Langsiktig kan de styrke sitt omdømme ved konsekvent bruk av oppriktige og effektive kommunikasjonsstrategier, samt ved å adressere og rette opp i krisens grunnleggende årsaker. Det vil inkludere en diskusjon om hvordan proaktive og reaktive kommunikasjonstiltak har bidratt til å forme oppfatninger og styrke organisasjonens posisjon blant interessenter og i det bredere samfunnet.

4.2.1 Pedersens troverdighet og autoritet

– Det er ingen egen vinning i det vi gjør, det handler om å forsøke å forbedre systemet jeg møtte da min egen datter døde.

(Pedersen, sitert av Cantero, et.al., 2022)

– Jeg skulle vært mer kritisk til folk. Men dette er nybrotsarbeid. Ingen visste hva barnepalliasjon var, før jeg satte i gang. Jeg startet foreningen ved kjøkkenbenken, og nå sitter vi her i et flott bygg som er klappet og klart til oppdraget Stortinget ga oss i 2020. Jeg har jobbet nærmest døgnet rundt med dette i 13 år. Jeg har vært en dyktig lobbyist i Stortingets korridorer. Mangfoldige millioner er utbetalt til barnepalliasjon takket være meg og foreningens arbeid.

(Pedersen, sitert av Strand, 2022)

Natasha Pedersen, som grunnlegger og leder for FFB, spilte en sentral rolle i hvordan organisasjonen håndterte krisen rundt Andreas Hus. Hennes innledende ethos, basert på hennes omfattende erfaring og personlige engasjement i palliasjon, etablerte en sterk autoritativ stemme i foreningens kommunikasjon. Pedersen brukte sin bakgrunn og profesjonelle ståsted til å formidle tillit og kompetanse, noe som var avgjørende i en periode fylt med offentlig gransking.

Pedersen uttrykker sterke motivasjoner bak sitt engasjement og arbeid for barnepalliasjon. Hun understreker at "Det er ingen egen vinning i det vi gjør, det handler om å forsøke å

forbedre systemet jeg møtte da min egen datter døde" (Pedersen, sitert av Cantero, et al., 2022). Denne uttalelsen indikerer reflekterer en dyp personlig motivasjon som går utover personlig vinning. Hun uttrykker en genuin følelse av al empati, drevet av sine egne erfaringer med tapet av sin datter. Dette viser at hennes engasjement i arbeidet for barnepalliasjon er drevet av et ønske om å forhindre at andre familier opplever det samme som henne, og å forbedre det eksisterende systemet for barnepalliasjon basert på hennes egne utfordringer og observasjoner.

Videre reflekterer Pedersen over foreningens opprinnelse og utvikling, og hevder at han har vært en sentral aktør i å etablere og utvikle Foreningen for barnepalliasjon. Denne uttalelsen illustrerer en sterk følelse av prestasjon og stolthet over det arbeidet som er gjort, samt en visshet om den betydelige innsatsen som er lagt ned. Pedersens uttalelser gir et bilde av et dedikert individ som er drevet av både personlige erfaringer og et ønske om å påvirke systemet for å bedre forholdene for barnepalliasjon. Disse aspektene kan være relevante for å forstå dynamikken i FFB og deres respons på kritikken rundt Andreas Hus.

I hennes kommunikasjoner under krisen la Pedersen vekt på foreningens dedikasjon til barns velvære og den kontinuerlige forbedringen av tjenester til tross for den pågående kritikken. Hun brukte et klart og direkte språk, blandet med faglig terminologi, som ikke bare reflekterte hennes dybdekunnskap, men også foreningens engasjement i sin sak. Dette strategiske språkvalget bidro til å styrke foreningens troverdighet ytterligere i en kritisk tid.

– Bildet som tegnes av økonomien vår er ikke riktig. Det er absolutt ikke noen begrunnelse for å stenge Andreas hus – rett før de første døende barna kommer i januar. Det er riktignok møbler, men først og fremst medisinsk utstyr, industrikjøkken og alt det man trenger for å ta imot 24 gjester.

(Pedersen, sitert av Cantero, et.al., 2022)

I en artikkel i NRK oktober 2022 adresserte Pedersen også kritikken direkte i sine uttalelser, noe som viste en åpenhet og vilje til å engasjere seg med offentlige bekymringer, og samtidig forsvarte hun organisasjonens integritet og historie. Hennes responsstrategi inkluderte ofte en forklaring av de tiltakene organisasjonen allerede hadde implementert som svar på tidligere utfordringer, og hva de planla å gjøre videre.

Denne formen for kommunikasjon, som fokuserte på å være mer menneskelig og personlig, viste seg å være svært effektiv når det gjaldt å opprettholde støtten fra allerede eksisterende sympatisører. Ved å legge vekt på empati, forståelse og en autentisk tilnærming til publikum, kunne budskapet nå fram på en mer overbevisende måte. Ikke bare det, men denne tilnærmingen hadde også en tendens til å myke opp kritikernes holdninger i noen tilfeller (Kjeldsen, 2019, s.306). Kommunikasjon som appellerte til menneskelige følelser og erfaringer, kunne skape en dypere forbindelse med publikum. Historier, eksempler og personlige erfaringer ble brukt til å illustrere poengene på en måte som gjorde dem mer gripende og relevante for mottakerne. Denne tilnærmingen ikke bare formidlet informasjon, men skapte også en følelse av samhørighet og fellesskap mellom avsender og mottaker (Svennevig & Isaksson. 2019, s.190).

For å opprettholde tillit og troverdighet i denne formen for kommunikasjon, var det imidlertid viktig å inkludere kildehenvisninger når det var relevant. Dette bidro til å styrke argumentene og gi publikum en mulighet til å forfølge ytterligere informasjon hvis de ønsket det. Ved å være åpen om kildene bidro det også til å bygge tillit og troverdighet hos publikum, og det viser en respekt for deres rett til å gjøre egne undersøkelser og trekke egne konklusjoner (Kjeldsen, 2019, s.126).

– Det er på tide at barnepalliasjon får et løft, og at en styrking kommer hele pasientgruppen og deres pårørende til gode. Vi mener at barnepalliative team er med på å bidra til i mye større grad enn barnehospice noen få steder i landet.

(Myrseth, sitert av Bjøranger, 2022).

– Vi må prøve alt i vår makt for å åpne Norges første barnehospice. Det har de siste ukene blitt enda tydeligere gjennom tilbakemeldingene vi får fra familier med alvorlig syke barn, ildsjeler og engasjerte politikere, sier styreleder Andersen i pressemeldingen.

(Andersen, sitert av Ditlefsen et. al., 2022).

Responsen fra offentligheten på Pedersens uttalelser var blandet, men tendensen var at mange fortsatt viste tillit til organisasjonen basert på hennes ledelse. Det var tydelig at Pedersens etablering av tillit og autoritet gjennom sin kommunikasjon spilte en viktig rolle i hvordan foreningens omdømme ble håndtert gjennom krisen. Selv om krisen utvilsomt skapte

utfordringer, hjalp Pedersens evne til å kommunisere klart og med autoritet til å opprettholde en stabil støtte blant foreningens viktigste interessenter (Svennevig & Isaksson, 2019, s. 186).

–Vi må vurdere skikkelig og seriøst hva vi gjør neste året. Regjeringen har også fjernet øremerkingen til organisasjonen på 2,5 millioner kroner. FFB er en organisasjon som har løftet barnepalliasjonsfeltet, i folks bevissthet og på den politiske agendaen. Vi har vært en kraftfull lobbyist for mer støtte til hele feltet.

(Andersen, sitert av Heggheim et. al., 2022).

Gjennom analysen av Natasha Pedersens kommunikasjon under og etter krisen, blir det tydelig at hennes tilnærming gikk gjennom en betydelig endring. Hun begynte med en saklig argumentasjon, men etter hvert tok hennes personlige ståsted en dominerende rolle.

Pedersens for personlige tilnærming hadde en betydelig innvirkning på hvordan FFB ble oppfattet i løpet av krisen og i etterkant. Hun la mindre vekt på faglig tyngde og mer på sine personlige følelser og opplevelser. Denne overdrevne personlige involveringen kunne ha ført til en svekkelse av tilliten til organisasjonens ledelse, da det kan oppfattes som manglende profesjonalitet og objektivitet.

Denne analysen understreker viktigheten av å opprettholde en balanse mellom personlig engasjement og saklig argumentasjon i krisekommunikasjon. Pedersens overvektige personlige perspektiv kunne ha underminert organisasjonens troverdighet og effektivitet i å håndtere krisen. Klart lederskap og kommunikasjon basert på fakta og rasjonell argumentasjon er avgjørende for å bevare tilliten til organisasjonen i tider med utfordringer (Kjeldsen, 2019, s. 173).

4.2.2 «Et trist politisk spill»

– Det har vært et trist politisk spill, hvor en såkalt designersofa og helt åpen støtte til et håndballag, ble misbrukt som unnskyldninger. Vi skal tåle kritikk og diskusjon om hver krone som er brukt, men det er helt urimelig å henge dette dramatiske og brutale kuttet på disse sakene.

(Pedersen, sitert av Cantero, et.al., 2022)

Det er tydelig at FFB har hatt nære forbindelser med politiske aktører. En betydelig kobling kan observeres gjennom Åse Michaelsen, tidligere minister for eldre og folkehelse fra Frp. Michaelsen hadde flere roller hos FFB, inkludert myndighetskontakt og prosjektleder, og hun var også medlem av styret (Skihamn, 2022). I 2020, under forhandlingene om det reviderte nasjonalbudsjettet, spilte Sylvi Listhaug (Frp) en aktiv rolle ved å sikre en allokering på 30 millioner kroner til Andreas Hus (Skihamn, 2022). Når regjeringen foreslo å fjerne den øremerkede støtten til Andreas Hus og Lukas hospice Malvik i sitt statsbudsjettforslag, utløste dette sterke reaksjoner. Selv ideen om at de berørte organisasjonene kunne søke generelle statstilskudd, var ikke tilstrekkelig til å dempe kritikken, verken fra Høyre eller Fremskrittspartiet (Skihamn, 2022).

I et innlegg i Politisk kvarter i oktober 2022, rettet Frp-leder Sylvi Listhaug skarp kritikk mot helse- og omsorgsminister Ingvild Kjerkol fra Arbeiderpartiet (Ap). *"De som rammer vanlige folk, er dere. Dere rammer ikke bare vanlige folk, dere rammer syke folk, dere rammer familier med døende barn. Det dere gjør er aldeles hjerterått,"* (Listhaug, sitert av Skihamn, 2022).

Politikernes avledende ethos i denne konteksten manifesterte seg ofte gjennom to hovedveier: forsvar og fordømmelse. Noen politikere valgte å bruke sin autoritet til å forsvare foreningens handlinger og intensjoner, og i den forbindelse understreket de viktigheten av foreningens arbeid og deres bidrag til samfunnet, spesielt innen palliativ omsorg for barn. Disse forsvarerne pekte på de strenge protokollene og etiske retningslinjene som FFB følger, og forsøkte å berolige publikum med at foreningens arbeid var både nødvendig og utført med høyeste omsorg og integritet.

Teoretisk sett kan denne tilnærmingen knyttes til begrepet ethos i retorisk teori. Ethos refererer til talerens karakter, troverdighet og autoritet i kommunikasjonen (Kjeldsen, 2019, s.119). Når politikere velger å forsvare en organisasjon som FFB, bruker de sin egen ethos til å styrke foreningens troverdighet og integritet i publikums øyne. Gjennom å understreke deres egne overbevisninger om foreningens positive innvirkning og etterlevelse av etiske retningslinjer, søker disse politikerne å formidle at FFB er en pålitelig og verdifull aktør i samfunnet (Kjeldsen, 2019, s. 128).

Denne tilnærmingen kan også ses som en strategi for å avlede oppmerksomheten fra eventuelle kritiske spørsmål om foreningens handlinger eller politikk. Ved å fokusere på de positive aspektene ved FFB og styrke foreningens ethos gjennom politikernes autoritet, kan forsvarerne prøve å skape en mer positiv fortelling rundt organisasjonen og dermed avlede oppmerksomheten fra eventuelle negative aspekter (Kjeldsen, 2019, s.128). Dette illustrerer hvordan ethos ikke bare er en egenskap ved taleren, men også et verktøy for å påvirke publikums oppfatninger og oppfatninger gjennom kommunikasjon (Kjeldsen, 2019, s.133).

På den annen side benyttet andre politikere seg av en kritisk tilnærming, hvor de satte spørsmålsteget ved både foreningens åpenhet og ledelsens beslutninger. Disse politikerne fokuserte på manglene de oppfattet ved Andreas Hus, slik som eventuelle svakheter i den praktiske gjennomføring eller i kommunikasjonen med offentligheten og de berørte familiene. Ved å offentliggjøre sine bekymringer, bidro disse politikerne til en narrativ som mulig kunne skade organisasjonens omdømme ytterligere (Coombs, 2019, s.154). Erna Solberg fra Høyre, som var en av de fremste støttespillerne, erkjenner nå at oppfølgingen av pengebruken ikke har vært tilstrekkelig grundig. Til NRK uttaler hun:

–Hvis vi hadde visst det vi vet nå hadde vi vært mer skeptiske, men det visste vi ikke. Man må være ryddig når man mottar penger fra det offentlige.

(Solberg, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2023).

Samtidig prøver Solberg å vise støtte og forsvare valgene som ble gjort. I samme artikkel sier hun blant annet:

– Jeg tror det kommer mange gode initiativ nedenfra og opp. Vi hadde for eksempel ikke hatt krisesentre i Norge hvis vi hadde fulgt Ap sin filosofi. Å jobbe med barnepalliasjon var noe Pedersen brant for etter sin egen opplevelse med å miste et alvorlig sykt barn, sier hun. Vi trenger gode tilbud til barn i sammensatte vanskelige livssituasjoner og som er døende.

(Solberg, sitert av Cantero & Ditlefsen, 2023).

Arbeiderpartiet uttrykker derimot bekymring over Høyres manglende respons når det viser seg at deres prestisjeprosjekt Andreas Hus ikke lever opp til forventningene og beskrives som "et luftslott". Cecilie Myrseth (Ap) understreker behovet for at fagfolk, snarere enn politisk

ideologi, bør lede vurderingen av hvordan helsetilbud bør organiseres og tilbys til befolkningen (Cantero & Ditlefsen, 2023)

Begge disse tilnærmingene hadde betydelig innflytelse på offentlighetens oppfatning av foreningen. Politikere som forsvarte foreningen kunne bidra til å stabilisere omdømmet og kanskje til og med gjenopprette noe av den tapte tilliten blant publikum (Coombs, 2019, s.150). Deres støtte fungerte som en bekreftelse på at foreningen fortsatt var en verdig og viktig institusjon. I motsetning til dette førte politikere som kritiserte foreningen til økt offentlig gransking press. Dette skapte en atmosfære av mistillit som kunne være vanskelig å overkomme, spesielt hvis kritikken var utbredt og støttet av overbevisende bevis eller argumenter (Cantero & Ditlefsen, 2023).

Derfor, i analysen av hvordan kommunikasjonsstrategier påvirker foreningens omdømme, er det kritisk å forstå hvordan politikernes uttalelser og deres avledende ethos spiller en avgjørende rolle. Disse uttalelsene formet offentlighetens forståelse og følelser knyttet til saken, og bidro direkte til hvordan foreningens image ble oppfattet under og etter krisen. En grundig vurdering av disse dynamikkene vil avdekke hvordan politikernes kommunikasjon ikke bare reflekterer deres egne politiske mål, men også hvordan deres påvirkning kan ha langvarige effekter på en organisasjons omdømme.

4.2.3 Fra helsehus, til skandale hus

– Hendelsene i det siste er ikke heldig for deres muligheter til å få støtte, tenker jeg. Og det er jo en grunn til at vi har satt i gang en undersøkelse av foreningen. Vi vil ikke forhåndsdomme noen. Rapporten er viktig for å gi oss svar på om det er trygt å gi penger til Andreas Hus.

(Husum, sitert av Sandve & Rognaldsen, 2022).

Uttalelsen til avdelingsdirektør Elise Husum i Helsedirektoratet, reflekterer en forsiktig og målrettet tilnærming til støtte av Andreas Hus i lys av nylige hendelser som kan ha skadet foreningens omdømme. Ved å nevne en pågående undersøkelse understreker den talende at det er nødvendig med grundige vurderinger før ytterligere finansiell støtte kan vurderes. Dette viser en tilbakeholdenhet fra giverens side til å engasjere seg finansielt uten klare bevis på organisasjonens pålitelighet og effektivitet. Uttalelsen antyder også en åpenhet for fremtidig støtte, avhengig av resultatene fra den nevnte rapporten, som er avgjørende for å

bestemme om det er forsvarlig å fortsette med økonomisk bistand (Helsedirektoratet & Pwc, 2022). Til NRK Husum sa i tillegg:

– Tilskuddene vi gir skal ikke brukes på dyre designmøbler og reklame til håndballag. [...] Vi har selv reagert på pengebruken i Andreas hus og det har vi varslet til dem, også muntlig.

Ordningen er i stor grad tillitsbasert.

(Husøy, sitert av Cantero et. al., 2022).

Riksrevisjon derimot kommer med kritikk mot Helsedirektoratet om hvordan pengene brukes er i stor grad er tillitsbasert. Det eneste kravet organisasjoner må levere er prosjektregnskap og årsregnskap (Cantero et. al., 2023). Ekspedisjonssjef Tora Jarlsby uttaler seg til NRK:

– De har ikke hatt god nok kontroll. [...] tidligere revisjoner har også vist at det ikke i tilstrekkelig grad kontrolleres at tilskuddet blir brukt til formålet. Dessverre har også denne undersøkelsen funnet det samme.

(Jarlsby, sitert av Cantero et. al., 2023).

Hun sa i tillegg:

– Helsedirektoratet må sikre seg at pengene kommer fram. De må også sikre at man vet hva man skal bruke pengene til.

(Jarlsby, sitert av Cantero et. al., 2023).

En annen sentral aktør som støtter Jarlsbys uttalelser til NRK er helse- og omsorgsminister Ingvild Kjerkol (Ap). I samme artikkel uttrykker hun sin mening:

– Jeg er glad for at Riksrevisjonen har sett nærmere på statlige tilskudd til organisasjoner for å sikre at formålet med tilskuddet blir ivaretatt på en hensiktsmessig måte.

(Kjerkol, sitert av Cantero et. al., 2023).

Helsedirektoratet, som en autoritativ aktør innen helsesektoren, spiller en avgjørende rolle i hvordan offentligheten oppfatter og vurderer organisasjoners handlinger under en helsekrise. Deres synspunkter og evalueringer kan være viktige referansepunkter for publikum og påvirke hvordan situasjonen blir oppfattet. Det er imidlertid viktig å merke seg at denne dynamikken ikke gjelder for alle organisasjoner, da det kan være variasjoner avhengig av

kontekst og den spesifikke krisen som oppstår. Andre organisasjoner innenfor helsesektoren kan også ha betydelig innflytelse på offentlighetens oppfatning og vurdering av situasjonen. Deres synspunkter kan supplere eller utfordre Helsedirektoratets perspektiv og bidra til en mer nyansert forståelse av situasjonen.

For eksempel, hvis Helsedirektoratet vurderer en situasjon som svært alvorlig, kan dette øke presset på organisasjoner som FFB til å handle raskt og effektivt. Deres evalueringer kan også påvirke hvordan publikum ser på FFBs evne til å håndtere kriser, og om deres tiltak anses som adekvate eller i tråd med beste praksis.

Denne dynamikken mellom Helsedirektoratets vurderinger og FFBs handlinger blir ytterligere komplisert av kritikken fra Riksrevisjonen om Helsedirektoratets forvaltning av offentlige midler. Riksrevisjonens kritikk av en tillitsbasert tilnærming hvor organisasjoner kun trenger å levere prosjekt- og årsregnskap, indikerer en svakhet i kontrollmekanismene. Dette kan føre til en svekket tillit til hvordan midler blir brukt, og understreker behovet for strengere regelverk og kontrollprosesser for å sikre at tildelte midler faktisk brukes til deres tiltenkte formål. Etter kritikken fra Riksrevisjon svarer Husum dette:

– Vi ser at vi trenger å videreutvikle metode og systematikk i vurderingene, og gi bedre opplæring og veiledning til våre tilskuddsforvaltere. Men vi ønsker ikke å øke rapporteringsbyrden for tilskuddsmottakerne.

(Husum, sitert av Cantero et. al., 2023)

Samlet sett illustrerer disse forholdene hvordan både interne politikker og eksterne vurderinger kan forme offentlig oppfatning og påvirke organisasjoners omdømme og operasjonelle praksiser i en kritisk situasjon. Det er essensielt for forståelsen av dynamikken mellom organisasjoners handlinger, eksterne påvirkninger, og deres omdømme i offentligheten (Kjeldsen, 2019, s.133-134).

4.2.4 Sorg over designsofa

Ansgar Gabrielsen, en tidligere politiker og nærings- og helseminister for Høyre, ble valgt som ny styreleder i FFB under en ekstraordinær generalforsamling i desember 2022.

Gabrielsen kunngjorde til NRK at han aksepterte vervet på grunn av sin sterke overbevisning om at pasientgruppen som FFB støtter, spesielt trenger et tilbud som Andreas Hus

representerer (Ditlefsen & Cantero, 2023). Gabrielsens tidligere erfaring som helseminister og hans forpliktelse til å forbedre omsorgen for sårbare grupper gjorde ham til et naturlig valg for lederstillingen. Hans engasjement for barnepalliasjon og troen på verdien av tilbud som Andreas Hus tilbyr, reflekterer en dyp forståelse av behovene til pasienter og deres familier i slike situasjoner (Ditlefsen & Cantero, 2023).

I en artikkel fra januar 2023 kunngjorde organisasjonen sin beslutning om å legge ned foreningen. Til NRK uttrykker både Gabrielsen og avdelingsdirektør i Helsedirektoratet, Elise Husum, sine tanker om dette.

– De organisasjonsmessige og økonomiske forholdene omkring FFB og barnehospicet gjør at veien fram til aktivitet og et forsvarlig tjenestetilbud framstår som lang og usikker. Vår vurdering er at det er langt fram og at det er stor usikkerhet forbundet med det så vi ønsket å avvikle vårt forhold til foreningen

(Husum, sitert av Ditlefsen, 2023)

– Vi har i dag vedtatt å anbefale generalforsamlingen om å avvikle foreningen. Det er begrunnet i at det bortimot er tomt for penger.

(Gabrielsen, sitert av Ditlefsen, 2023).

Begge uttalelsene har potensial til å påvirke foreningens omdømme på en negativ måte. Gabrielsens uttalelser signaliserer en intern erkjennelse av at foreningen har hatt utfordringer med å forvalte sine ressurser og opprettholde en bærekraftig drift. Denne åpenheten kan bidra til å styrke foreningens menneskelige side ved å vise at de tar ansvar for feil og utfordringer. Samtidig kan slike uttalelser skape bekymringer blant offentligheten om foreningens evne til å håndtere krisen på en tilstrekkelig transparent og ansvarlig måte. Dette kan føre til raskt tap av tillit og støtte fra samfunnet, og legge press på foreningen for å ta konkrete og effektive tiltak for å løse situasjonen.

I oktober 2022 ble Børre Nedrejord Rakstang ansatt som daglig leder ved det som skulle blitt Norges første barnehospice. Dessverre fikk han aldri muligheten til å tiltre sin stilling før det ble bestemt at foreningen skulle legges ned og senteret aldri skulle åpne. I en uttalelse til FVN delte han sine tanker om den daværende situasjonen:

– Alle ansatte har vært forberedt på at dette kunne skje. Men det er emosjonelt. Nå er håpet borte. De som jobber her, brant for å gi et tilbud til alvorlig syke barn og deres familier. Det er trist at vi ikke får drive med det vi drømte om.

(Rakstang, sitert av Strand, 2023).

– Dette er ikke det hyggeligste jeg har gjort her i verden. Det rykker i den gamle helseminister-foten. Jeg vet at mange barn og familier ville hatt nytte av tilbudet i Andreas Hus.

(Gabrielsen, sitert av Strand, 2023).

I disse uttalelsene, åpner de for en dypere forståelse av de interne og eksterne utfordringene foreningen står overfor. Ved å kommunisere på en åpen og sårbar måte, kan disse lederne mulig styrke organisasjonens omdømme i en vanskelig tid ved å vise ansvarlighet og menneskelighet (Frandsen & Johansen, 2009). Dette kan igjen påvirke hvordan eksterne aktører, som mulige donorer, frivillige og andre interessenter ser på og muligens ønsker å støtte de berørte individene eller andre lignende initiativer.

Ansattes evne til å etablere en sterk ethos kan være basert på flere faktorer, inkludert deres faglige bakgrunn, tidligere erfaringer og deres evne til å kommunisere åpen og ærlig. Disse aspektene bidrar til å bygge tillit hos publikum, noe som er kritisk når en organisasjon navigerer gjennom en offentlig krise (Coombs, 2019, s.154). I en krisesituasjon hvor organisasjonen står overfor kritikk, blir kommunikasjonen ikke bare et middel for å informere, men også et verktøy for å gjenoppbygge og opprettholde organisasjonens omdømme (Frandsen & Johansen, 2009, s.334). Det er viktig at ansatte formidler en blanding av empati (patos) og logisk, informasjonsrik kommunikasjon (logos) (Kjeldsen, 2017, s.33). Empati viser seg ved at de ansatte demonstrerer en forståelse og omsorg for de berørtes følelser, noe som kan hjelpe til å mildne eventuell negativitet og opprettholde en følelsesmessig tilknytning til publikum. Den logiske delen av kommunikasjonen krever at de ansatte fremlegger klare, objektive og etterprøvbare fakta som støtter organisasjonens handlinger og beslutninger (Kjeldsen, 2017, s.33).

Denne integreringen av ethos, pathos og logos i kommunikasjonen hjelper til med å forme en overbevisende narrativ som kan påvirke offentlighetens oppfatning positivt. Ved å

oppretholde en sterk ethos, viser ansatte ved Andreas Hus at de er troverdige og pålitelige, noe som er essensielt i øyeblikk hvor organisasjonens karakter og verdisett blir utfordret.

En effektiv kommunikasjonsstrategi under krise vil dermed ikke bare fokusere på å kontrollere skadene i nåtiden, men også arbeide proaktivt for å forbedre og sikre organisasjonens omdømme for fremtiden. Analyse av disse strategiene og deres implementering ved Andreas Hus gir innsikt i hvordan de ansattes kommunikasjonsferdigheter og -taktikker direkte påvirker foreningens ståsted i samfunnet, og understreker betydningen av troverdig og balansert kommunikasjon i håndtering av offentlig kritikk og opprettholdelse av organisasjonens image.

4.2.5 Oppsummering

I dette delkapittelet ble påvirkningen av krisen rundt pengebruken på Andreas Hus på omdømmet til FFB undersøkt grundig. Analysen fokuserte spesielt på hvordan FFBs ledelse håndterte situasjonen, sett i lys av uttalelser og kommentarer fra sentrale personer tilknyttet organisasjonen. Videre ble den kritikken FFB mottok og hvordan dette muligens undergravde organisasjonens omdømme utforsket.

I tillegg ble reaksjonene fra publikum og den bredere offentligheten nøye vurdert. Hendelsene rundt Andreas Hus førte til nedleggelse av organisasjonen og oppsigelse av ansatte. Den offentlige debatten og mediedekningen ble også analysert for å bedre forstå hvordan dette formet oppfatningen av FFB, samt hvordan organisasjonen adresserte disse utfordringene gjennom sin krisekommunikasjon. Denne analysen bidro til en dypere forståelse av i hvilken grad krisen påvirket FFBs omdømme og hvilke kommunikasjonsstrategier som var mest effektive i å håndtere kritikken rundt pengebruken på Andreas Hus.

5. Diskusjon

Diskusjonskapittelet retter fokus mot den avsluttende delen av oppgavens problemstilling, som utforsker hvordan FFB håndterer krisekommunikasjonen knyttet til kritikken rundt pengebruken på Andreas Hus. Sentralt i denne diskusjonen er spørsmålet om hvorvidt de kommunikasjonsstrategiene som FFB benytter seg av, er tilpasset krisesituasjonen og om de

er effektive i møte med utfordringene de står overfor. Gjennom en grundig analyse av kommunikasjonsstrategiene som er implementert, vil dette kapitlet utforske om responsene fra FFB samsvarer med krisesituasjonen de befinner seg i.

Videre vil dette kapitlet bygge på analysen fra tidligere kapitler ved å se på kommunikasjonsstrategiene i et mer helhetlig perspektiv. Ved å anvende Timothy Coombs SCCT som et rammeverk, vil jeg vurdere hvordan FFBS responsstrategier er tilpasset trusselen som krisen utgjør. Coombs teori understreker viktigheten av å velge en kriserespons som samsvarer med den spesifikke situasjonen og trusselnivået (Coombs, 2019, s. 151). Dermed vil dette kapitlet utforske om FFBS krisekommunikasjonsstrategier er gunstige og hensiktsmessige i forhold til den aktuelle krisen knyttet til pengebruken på Andreas Hus.

5.1 Nyansert strategier

I analysen viser det seg at Natasha Pedersen ofte benytter en mer direkte og personlig kommunikasjonsform sammenlignet med organisasjonens generelle respons på kritikken rundt pengebruken til Andreas Hus. Pedersen, som både er grunnlegger og leder, besitter en unik autoritet og troverdighet, noe som gjør hennes uttalelser særlig vektige. Hennes tilnærming til krisekommunikasjon kan karakteriseres som mer åpen og fokusert på å etablere en direkte dialog med offentligheten og interessentene.

Mens organisasjonen som helhet initielt tok i bruk en mer defensiv strategi, karakterisert ved benektelse og minimering av ansvar som diskutert i Coombs' SCCT-modell, viser funnene at Pedersen har en tendens til å anerkjenne kritikken mer åpent. Hun har ved flere anledninger valgt å stå frem i media for å adressere kritikken direkte, noe som kan ses som en bruk av Benoits strategi for korreksjon, hvor hun innrømmer spesifikke feil og foreslår konkrete forbedringer.

Videre skiller Pedersen seg fra resten av organisasjonens tilnærming ved å ofte bruke en strategi som kan kategoriseres under Coombs' responsstrategi for "forbedrende handling". Hun har lagt vekt på å vise til de positive aspektene ved FFBS arbeid, særlig ved å fremheve organisasjonens bidrag til barnepalliasjon, noe som kan sees som en implementering av Benoits imagegenopprettelsesstrategi for oppveining av positive sider. Dette har hun

kombinert med åpenhet om de utfordringene organisasjonen står overfor, noe som kan tolkes som en strategi for å bygge tillit gjennom åpenhet og ærlighet.

Kritisk sett kan Pedersens unike tilnærming både være en styrke og en svakhet. På den ene siden kan hennes personlige engasjement og direkte kommunikasjon bidra til å gjenopprette og styrke organisasjonens image ved å vise lederskap og ansvarlighet. På den andre siden, kan denne tilnærmingen også føre til at organisasjonens samlede budskap blir uklart eller inkonsistent, spesielt hvis det er en merkbar diskrepans mellom hennes uttalelser og andre uttalelser fra organisasjonen.

Det er derfor essensielt for FFB å koordinere kommunikasjonen internt for å sikre at alle representanter for organisasjonen, inkludert Pedersen, fremstår enhetlig i møte med offentligheten. Dette kan innebære en strategisk vurdering av når og hvordan forskjellige typer budskap skal kommuniseres, basert på både Pedersens personlige stil og organisasjonens overordnede kommunikasjonsstrategi. En slik koordinert tilnærming kan mulig forbedre effektiviteten av organisasjonens krisekommunikasjon og styrke deres omdømme i offentlighetens øyne.

5.2 Ulike kriserespons

For å vurdere hvorvidt en kriserespons er passende, er teoriene om krisekommunikasjon, som utforsket av Timothy Coombs, sentrale. Coombs' teori om krisestyring gir rammer for hvordan man kan analysere trusselnivået en krise utgjør mot en organisasjons omdømme og basert på dette velge en passende kriserespons. Første trinn i denne prosessen er å identifisere krisetypen og trusselnivået den representerer. Ifølge Coombs finnes det tre hovedtyper av kriser: offerkriser, ulykkes kriser, og kriser som kunne vært avverget.

I tilfellet med FFB og kritikken de har mottatt for pengebruk ved Andreas Hus, kan krisen klassifiseres som en krise som kunne vært avverget. Dette begrunnes med at utfordringene knyttet til pengebruk ikke nødvendigvis var uunngåelige, men kunne ha vært håndtert bedre eller mer transparent. De tidlige tegnene på misnøye fra offentligheten og involverte parter, som strekker seg tilbake til før krisen ble kjent gjennom media, indikerer at organisasjonen hadde muligheten til å ta grep før situasjonen eskalerte.

Under slike kriser, hvor det er høy omdømmetrussel og kritikken har vært kjent over en lengre periode, anbefaler Coombs at organisasjoner bør forsøke å forbedre oppfattelsen av krisen gjennom korrigerende handlinger, beklagelser, og eventuell kompensasjon. Ved å anvende disse strategiene kan FFB mulig redusere skadevirkningene av krisen.

Når det kommer til bruk av korrigerende handlinger, kan det være at foreningen raskt implementerte tiltak for å revidere og forbedre deres finansielle rutiner og retningslinjer. Dette kunne inkludere styrking av intern kontroll og økt åpenhet rundt økonomiske beslutninger.

Unnskyldninger spiller også en viktig rolle i håndteringen av slike kriser. Hvis foreningen uttrykte oppriktige og tydelige beklagelser for hvordan midlene ble brukt, og kommuniserte forståelse for offentlighetens bekymringer, kan dette være en passende måte å håndtere omdømmeskader på. Imidlertid, om unnskyldningene oppfattes som forsinkede eller ikke oppriktige, kan de ha en motsatt effekt.

Kompensasjon kan også være relevant, selv om den tar en annen form i dette tilfellet. Foreningen kunne for eksempel tilby å revidere tidligere finansielle beslutninger og sikre at fremtidige midler blir brukt på en måte som er i tråd med organisasjonens formål og donorers forventninger. Dermed, ved å anvende Coombs' teori om krisekommunikasjon, kan FFB sin respons på kritikken rundt Andreas Hus vurderes både i form av egnethet og effektivitet.

5.3 Å være konsekvent

Som analysert i tidligere avsnitt, viser FFB variabel bruk av kriserespons i saken om Andreas Hus. I begynnelsen anvendte de strategier for å redusere krisens omfang og forsøke å gjenoppbygge tilliten til foreningen. Senere i krisen begynte de å redusere ansvaret ved å forklare at de ikke hadde den informasjonen de nå besitter, og at eventuelle misligheter derfor var "feil" gjort med "gode hensikter". Da kritikken om pengebruk fikk oppmerksomhet i media, skilte foreningen mellom enkeltpersoner og organisasjonen selv, og forsøkte dermed å plassere mesteparten av skylden på enkelte ansvarlige, for eksempel prosjektlederen for Andreas Hus. Mot slutten av krisen tilbød foreningens leder en personlig unnskyldning og kompensasjon til berørte parter. Dermed benyttet foreningen en rekke forskjellige strategier gjennom krisen.

I teoridelen av studiet, basert på innsikt fra Timothy Coombs, lærte vi om betydningen av å opprettholde konsistens i en organisasjons respons på kriser (Coombs, 2019, s. 157). Coombs understreker at organisasjoner ikke bør blande benektelsesstrategier med strategier for å redusere skade eller gjenoppbygge tillit. Konsistens er sentral for å bevare troverdighet og stabilitet under en krise. Troverdighet er fundamentalt i alle kriser da det bidrar til å bygge ethos og kan skape en følelse av sikkerhet. Det kan tolkes som at FFB ikke har vært spesielt konsistent i sine kriseresponsvalg. På den ene siden benytter de strategier for skadereduksjon og gjenoppbygging, mens de på den andre siden benytter benektelsesstrategier mot slutten, noe som Coombs fraråder. Denne mangelen på konsistens i krisekommunikasjonen kan påvirke foreningens omdømme negativt ved å skape et bilde av dem som en ustabil og mindre troverdig aktør.

I en artikkel publisert av NRK I mars 2023 viser det seg Helsedirektoratet var i dialog med styret i foreningen om fremtiden for bygningen der Andreas Hus skulle vært åpnet. De planlegger et samarbeid med Kristiansand kommune, som eier bygget, for å bruke lokalene til kommunale helsetjenester. Til dette delte Natasha Pedersen sin mening om saken:

– Jeg går tilbake i styret hvis det er et ønske fra medlemmene. Jeg aksepterer ikke den uryddige prosessen som foregår nå, og bruddet på medlemsdemokrati. (...) Helsedirektoratet verken mandat til å overstyre en frivillig organisasjon når det gjelder vedtekter eller foreningens formål. Jeg forholder meg til dette, medlemmene og deres ønsker. Og det er jo ikke sånn at jeg skal jobbe i foreningen, hvis jeg kommer inn i styret, men sørge for at respekten og ryddige prosesser foregår.

(Pedersen, sitert av Cantero, 2023).

Det er bekymring rundt Natasha Pedersen sin mulige tilbakekomst til styret. Direktoratet og andre ser dette som problematisk gitt hennes tidligere rolle og de økonomiske problemene foreningen har hatt. En rapport fra PwC har identifisert flere kritikkverdige handlinger knyttet til Pedersen. Til tross for kritikken, forstår Pedersen direktoratets bekymringer, men påpeker at Helsedirektoratet ikke har myndighet til å overstyre organisasjonens beslutninger. Hun uttrykker en intensjon om å sikre ryddige prosesser, ikke å arbeide aktivt i foreningen, dersom hun blir valgt inn i styret.

Stabilitet er noe FFB kan sies å ha manglet under denne krisen. Til tider kan valg av kriserespons virke delvis tilfeldig, som om foreningen ikke har en klar plan for hva som skal kommuniseres under krisen. Flere av unnskyldningene eller forsvars innleggene som har blitt formidlet under denne krisen kan oppfattes som tvungne og mindre frivillige. Dette kan gi inntrykk av at mye av foreningens respons er mer rettet mot skadekontroll enn genuin anger. Dette kan videre skade foreningens avledede og endelige ethos, altså det inntrykket mottakeren sitter igjen med etter foreningens kommunikasjon (Kjeldsen, 2017, s.118). En av årsakene til dette kan være at foreningen fremstår med lav velvilje og høyt fokus på egeninteresse.

5.4 Forsvare eller forverre?

Vi ser gjennom analysen hvordan FFB sin krisekommunikasjon stadig ble utfordret gjennom kontroversen om pengebruk ved Andreas Hus. FFB benyttet forskjellige kommunikasjonsstrategier ettersom krisen utviklet seg, noe som førte til at det oppstod flere definisjoner av krisen som var relevante for saken. FFB har også erkjent at debatten om saken i samfunnet førte til intern uro, bekreftet av uttalelser fra flere av foreningens medarbeidere og andre aktører som har vært involvert i saken.

I SCCT er det primært tre hovedstrategier for krisekommunikasjon: (1) *fornekte*, (2) *redusere*, og (3) *gjenoppbygge*. Fornekte-strategier brukes når en organisasjon forsøker å avvise anklagene eller skylden for krisen, noe som kan virke hvis organisasjonen med troverdighet kan påvise at den ikke har ansvar. Reduseringsstrategier, som å minimalisere krisens alvorlighetsgrad eller foreslå at hendelsen var et isolert tilfelle, kan brukes hvis organisasjonen delvis erkjenner ansvar, men ønsker å redusere den opplevde skaden. Gjenoppbyggingsstrategier, inkludert å be om unnskyldning og tilby kompensasjon, er passende når en organisasjon tar fullt ansvar og ønsker å gjenopprette tillit.

FFBs krisekommunikasjon kan sees som en blanding av disse strategiene ettersom krisen utviklet seg. Til å begynne med kunne det virke som om FFB benyttet en strategi som lente seg mot dimensjonering ved å anerkjenne at diskusjonene hadde skapt intern uro, men uten å fullstendig ta ansvar for mistankene om misbruk av midler. Uttalelser fra medarbeidere og involverte parter reflekterer denne usikkerheten og den interne spenningen, noe som indikerer at FFB kanskje ikke klarte å formulere en konsistent og effektiv kommunikasjonsstrategi.

Som krisen utviklet seg, kan det argumenteres for at FFB flyttet mot en gjenoppbyggingsstrategi. Ved å erkjenne debatten og dens effekter internt, kan det tolkes som et forsøk på å gjenopprette organisatorisk integritet og tillit blant offentligheten og dens interessenter. Det å anerkjenne saken åpent kan også ses som et steg mot å be om unnskyldning, som er kritisk i en gjenoppbyggingsstrategi. Dette er en viktig vinkel i analysen av hvordan krisen ble håndtert, ettersom det viser en evolusjon i FFBS tilnærming til krisekommunikasjon, noe som kan ha både forsvart og forverret deres situasjon i offentlighetens øyne.

De ulike definisjonene av krisen som oppstod gjennom saken illustrerer også et annet viktig aspekt ved krisekommunikasjon: behovet for en klar og konsistent kommunikasjonsstrategi. Uten en klar strategi kan forskjellige aktørers tolkninger føre til fragmenterte og noen ganger motstridende versjoner av hendelsen, noe som kan forverre den offentlige oppfatningen og gjøre krisestyringen mer utfordrende.

Til slutt, gjennom å betrakte FFBS krisekommunikasjon under denne kontroversen, blir det tydelig at en effektiv krisekommunikasjonsstrategi krever nøye vurdering av krisetypen, graden av ansvar organisasjonen bør ta, samt hvordan og når ulike strategier skal implementeres. Dette gir verdifulle innsikter for organisasjoner i hvordan de bør forberede og respondere til lignende utfordringer, og hvordan de kan balansere mellom å forsvare sin integritet og unngå å forverre situasjonen ytterligere.

5.5 Oppsummering

I denne delen av diskusjonen behandles det siste aspektet av problemstillingen min, nemlig hvorvidt kommunikasjonsstrategiene som FFB har valgt, er passende for krisesituasjonen knyttet til Andreas Hus. Krisen er identifisert som en "unngåelig krise", hvor det er anbefalt å benytte imøtekommende kommunikasjonsstrategier som fokuserer på unnskyldningen, korrigerende handling og kompensasjon.

FFB har anvendt alle disse strategiene, om enn med varierende grad av suksess. Bruken av korrigerende handling har vært hensiktsmessig gjennom deres tiltak for å revidere økonomiske rutiner og øke åpenhet rundt pengebruken. Imidlertid, når det gjelder deres

strategi for unnskyldning, er resultatene blandete. På den ene siden har innholdet i flere av unnskyldningene vært passende – de har unnskyldt misbruket av midler og erkjent at dette ikke burde ha skjedd. På den annen side, kan flere av unnskyldningene også oppfattes som upassende, da ledelsen flere ganger har forsøkt å rettferdiggjøre sine handlinger, noe som kan tolkes som et forsøk på corporate apologia for å redusere handlingenes kritikkverdighet.

I tillegg har FFB i noen tilfeller benyttet strategien med å anvende syndebukker, noe som kan være problematisk. Dette skyldes at kritikken er betydelig og relatert til grunnleggende etiske standarder, og organisasjonen ville derfor vært tjent med å fullt ut erkjenne og ta ansvar for feilene som er gjort. Denne strategien kan dermed ses som upassende i lys av krisens alvorlighetsgrad og naturen.

6. Konklusjon

Denne masteroppgaven har undersøkt de kommunikasjonsstrategiene som FFB benyttet i håndteringen av kritikken rettet mot pengebruken i Andreas Hus-prosjektet. For å analysere dette har jeg anvendt teorier om krisekommunikasjon og retorikk, hvor teoriene om gjenopprettelse av William Benoit, apologia-forskningen til Keith Hearit, og Timothy Coombs' Situational Crisis Communication Theory (SCCT) har vært fundamentale. Innenfor retorikk har boken "Retorikk i vår tid" av Jens E. Kjeldsen vært en viktig kilde.

Metodologisk er oppgaven basert på en tematisk analyse av 54 artikler fra NRK og FVNn, samlet i perioden oktober 2022 til mai 2023. Denne omfattende gjennomgangen av mediedekningen har gitt innsikt i hvordan FFB kommuniserte under krisen.

Analysen avdekket at foreningen benyttet flere gjenopprettelsesstrategier som forsøk på å redusere krisens omfang og ansvar, iverksette korrigerende handlinger, tilby kompensasjon og be om tilgivelse. I tillegg fant jeg eksempler på krisekommunikasjonsstrategier som apologia og corporate apologia, samt bruk av adskillesesteknikker hvor individuelle handlinger ble skilt fra organisasjonens identitet, ofte i form av en syndebukkstrategi.

Krisen knyttet til Andreas Hus dreide seg primært om anklager for upassende pengebruk og ressursfordeling i et prosjekt ment å tjene sårbare barnepasienter og deres familier. Denne

sensitive konteksten plasserte FFB i en svært kritisk posisjon med høy omdømmerisiko, klassifisert under Coombs' kategori av "forebyggbare kriser".

Diskusjonsdelen vurderer hvor passende de brukte kommunikasjonsstrategiene var. Selv om noen strategier syntes å være veloverveide, var andre reaktive og virket som sene forsøk på skadebegrensning etter at kritikken først hadde oppstått. Foreningens reaksjoner fremsto ofte som forsinkede og kan ha virket mer som respons på offentlig press enn som proaktive tiltak. Den inkonsekvente bruken av strategier og den generelle tilnærmingen til krisehåndteringen kan ha forsterket den negative oppfatningen av foreningen under krisen.

Gjennom en mer konsekvent og proaktiv bruk av kommunikasjonsstrategier, spesielt med tanke på åpenhet og tidlige beklagelser, kunne foreningen muligens ha opprettholdt et sterkere omdømme. Det er viktig at FFB ikke bare adresserer denne krisen seriøst, men også anvender lærdommene fra denne situasjonen til å forbedre sine fremtidige kommunikasjonsstrategier og praksiser.

FFB kunne ha kommunisert mer effektivt under krisen ved å ta i bruk en mer åpen, ærlig og proaktiv tilnærming fra starten av. Umiddelbart etter at kritikken først ble kjent, burde foreningen ha publisert en fullstendig og ærlig uttalelse som forklarte situasjonen og hvilke tiltak de planla å ta for å adressere problemene. Ved å aktivt bruke sosiale medier og pressekonferanser til å oppdatere offentligheten regelmessig og med full åpenhet om fremdriften i saken, samt engasjere seg direkte med bekymringer fra samfunnet og interessenter, kunne organisasjonen ha vist både ansvarlighet og en sterk forpliktelse til sine verdier. Dette ville sannsynligvis ha mildnet den negative offentlige oppfatningen og styrket tilliten til foreningens evne til å håndtere kriser.

6.1 Forslag til videre forskning

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt kommunikasjonsstrategiene til FFB, før foreningen ble lagt ned, i forbindelse med kritikken som omhandlet hendelsene ved Andreas Hus. Undersøkelsen baserer seg på en tematisk innholdsanalyse av 54 artikler publisert av NRK og FVN. Analyseprosessen fokuserte på å identifisere hvordan foreningen reagerte på offentlig kritikk og hvilke tiltak som ble foreslått for å håndtere krisen.

Studien avdekket at foreningens forsøk på å håndtere situasjonen var preget av en rekke kommunikative utfordringer. De fremhevet åpenhet og ansvarlighet i sine uttalelser og

forsøkte å stabilisere tilliten til deres organisasjon gjennom aktiv dialog med mediene og offentligheten. Imidlertid viser analysen at til tross for foreningens bestrebelser, var det betydelige mangler i hvordan de adresserte de underliggende problemene som til slutt bidro til nedleggelsen.

Gitt den endelige utfallet av foreningens organisasjon, åpner dette for ytterligere forskning på området. Det ville være nyttig å gjennomføre dybdeintervjuer med tidligere ansatte for å forstå deres perspektiver på krisen og foreningens beslutningsprosesser. En slik tilnærming ville tilby en mer helhetlig forståelse av de interne og eksterne faktorene som påvirket foreningens evne til å overleve krisen.

Det ville også være innsiktsfullt å undersøke foreningens omdømme før nedleggelsen for å vurdere hvilken rolle offentlig oppfatning spilte i forbindelse med deres nedleggelse. I tillegg kunne det være nyttig å se på tilsvarende saker for å identifisere eventuelle gjentakende mønstre i krisekommunikasjonen (Coombs,2019, s.180). Et relevant eksempel er granskingsaken mot stiftelsen Født Fri i høsten 2020, der pressen dekket økonomigranskningen av stiftelsen etter varsler som inneholdt en rekke kritiske påstander om stiftelsen og grunnlegger Shabana Rehman. Slik analyse kunne omfatte vurderinger av mediedekning, publikumsreaksjoner, og sosiale mediers innvirkning på foreningens image i samfunnet.

Denne avhandlingen bidrar med viktig innsikt i de utfordringene som FFB stod overfor og hvordan disse ble kommunisert før foreningen ble lagt ned. Dette tilfører verdifull kunnskap til feltet om krisekommunikasjon i ideell sektoren, spesielt i kontekster der organisasjoner møter alvorlige eksistensielle utfordringer.

7. Litteraturliste

- Aristoteles. (2006). *Retorikk*. (T. Eide, Overs.) Vidarforlag.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies - A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press.
- Bitzer, L. (1968). The Rhetorical Situation. I *Philosophy & Rhetoric* (ss. 1-14).
- Bjøranger, A.D. (29. November, 2022.). Statsbudsjettet: Omdirigerer 30 millioner kroner fra lindrende enheter. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Statsbudsjettet: Omdirigerer 30 millioner kroner fra lindrende enheter – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadvendt - omdømmebygging for organisasjoner* (2.. utg.). Gyldendal.
- Cantero, C. (2.mars,2023). Vurderer comeback i styret: – Uansett hvor galt ting har vært, er det faktisk jeg som er grunnlegger. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Natasha Pedersen vil tilbake til FFB \(FFB\) – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Cantero, C. & Ditlefsen, H. (30. november, 2022). Kan sitte i styret "på livstid". *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Natasha Pedersen kan være styremedlem på livstid i FFB – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Cantero, C. & Ditlefsen, H. (19. januar, 2023). Må betale tilbake flere millioner: – De har trikset med regnskapene. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Foreningen for barnepalliasjon må betale tilbake flere millioner etter feil pengebruk – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Cantero, C. & Ditlefsen, H. (27. januar, 2023). Støttet Andreas Hus - overrasket over pengebruken. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Erna Solberg støttet Andreas Hus – nå er hun overrasket over pengebruken – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Cantero, C., Ditlefsen, H., Kampevoll, F., Samuelsen, J.A., Apall, K., Bøe, H. & Tønset, T. (2022, 15. oktober). Pengeforeningen. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Penger til barnehospicet Andreas Hus har gått til PR-konsulenter, designmøbler og reklame – Sørlandet \(NRK.no\)](#)
- Cantero, C., Ditlefsen, H., Lydersen, T. & Ulvin, P.B. (2022,16.oktober). Foreningen kjøpte designmøbler og håndballreklame – nå skal pengebruken granskes. *NRK Sørlandet*.

- Hentet fra [Helsedirektoratet gransker forening: – Pengene skal ikke brukes på dyre designmøbler – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Cantero, C., Tønset, T.S. & Ditlefsen, H. (25.oktober,2022). Helseministere ble ikke varslet om Andreas Hus nedleggelse. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Helseministeren ble ikke varslet om Andreas Hus-nedleggelse – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Cantero, C. & Samuelsen, J.A. (14. november,2022). Granskingen av Andreas Hus- pengene: har bedt om å få se alle kundeavtaler. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Granskingen av Andreas Hus-pengene: Har bedt om å få se alle kundeavtaler – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Cantero, C., Samuelsen, J.A. & Holm, R.C. (5. Januar, 2023). Mener staten deler ut millionbeløp uten god nok kontroll. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Riksrevisjonen: Staten deler ut milliardbeløp uten god nok kontroll – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Coombs, T. (2019). *Ongoing crisis communication - Planning, Managing, and Responding* (5. utg.). SAGE.
- Coombs, T. W. (2010). Parameters for Crisis Communication. I *The Handbook of Crisis Communication* (ss. 17-53). Wiley-Blackwell.
- Dalland, O. (2013). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Gyldendal akademiske.
- Damsgaard, E., Cantero, C. & Ditlefsen, H. (27. januar, 2023). Slo alarm om pengemisbruk på Andreas Hus – styret «henla» varselet etter tre dager. NRK Sørlandet. Hentet fra [Erna Solberg støttet Andreas Hus – nå er hun overrasket over pengebruken – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Ditlefsen, H. (28. April, 2023). FFB må betale tilbake 6,5 millioner kroner til. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [FFB – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Ditlefsen, H. (23.februar, 2023). FFB må tilbakebetale 4,2 millioner. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [FFB må tilbakebetale Helsedirektoratet 4,2 millioner – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Ditlefsen, H. (30.mars, 2023). Ønsker å legge ned foreningen som står bak Andreas Hus. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Styret foreslår å legge ned FFB – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Ditlefsen, H. & Cantero, C. (19.oktober, 2022). Delte ut 1,5 milliarder I fjor – nå blir det flere kontroller. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Helsedirektoratet trapper opp kontroller av tilskuddsmottakere – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)

- Ditlefsen, H., Cantero, C. & Sællmann, S.K. (26. November, 2022). Styret i foreningen for barnepalliasjon trekker seg. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Styret i FFB trekker seg – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Ditlefsen, H., Sigurdsen, I.M. & Bierud, E. (12. April, 2023). Viderfører Foreningen for barnepalliasjon: - Ikke ansvarlig. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Generalforsamling FFB består – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2009). Krisekommunikation. I *Kommunikationsteori - en grundbog* (ss.329-363). Hans Reitzel.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Haupt, B. and Azevedo, L. (2021), "Crisis communication planning and nonprofit organizations", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 163-178. <https://doi.org/10.1108/DPM-06-2020-0197>
- Helsedirektoratet & PWC. (2022). *Internrevisjonsundersøkelse av økonomiske forhold hos tilskuddmottaker*. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/internrevisjonsundersokelse-av-okonomiske-forhold-hos-tilskuddmottaker-foreningen-for-barnepalliasjon/Internrevisjonsunders%C3%B8kelse%20av%20%C3%B8konomiske%20forhold%20hos%20tilskuddmottaker%20-%20Foreningen%20for%20Barnepalliasjon.pdf?download=false>
- Hearit, K. I. (1995). "Mistakes Were Made": organizations, apologia, and Crises of Social Legitimacy. *Communication Studies*, 46(1-2), 1-17. Hentet fra <https://www.proquest.com/scholarly-journals/mistakes-were-made-organizations-apologia-crises/docview/233194514/se-2?accountid=45259>
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Routledge.
- Heggheim, S., Cantero, C. & Ditlefsen, H. (24. oktober,2022). FFB legger ned Andreas Hus. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [FFB: – Andreas Hus legges ned – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Heggheim, S. & Samuelsen, K. (9. Februar, 2023). Sier opp alle tilsette ved Andreas Hus. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Seier opp alle tilsette ved Andreas Hus – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Ihme, H. (18. oktober, 2022). Trakk tilbake spørsmålet om Andreas Hus. *FVNn*. Hentet fra [Trakk tilbake spørsmål om Andreas Hus - FVN.no](#)

- Ihme, H. (11.november, 2022). Ansatte blir til sommeren – nekter å gi opp.
FVNn. Hentet fra [Ansatte blir til sommeren – nekter å gi opp - FVN.no](#)
- Ihme, H. (14. november, 2022). Kutter støtten: - Det er synd at saken utviklet seg slik den gjorde. *FVNn*. Hentet fra [Vil kutte støtten til omstridt senter - FVN.no](#)
- Ihme, H. (26. November, 2022). Hele styret trekker seg, bortsett fra Natasha Pedersen.
FVNn. Hentet fra [Styret i FFB trekker seg - FVN.no](#)
- Ihme, H. (24. Januar, 2024). Undersøker om nye aktører vil inn i Andreas Hus.
FVNn. Hentet fra [Undersøker om nye aktører vil inn i Andreas Hus - FVN.no](#)
- Ihme, H. & Reite, K. (25. oktober, 2022). Krever innsyn i kvitteringer og kontorutskrifter.
FVNn. Hentet fra [Krever innsyn i kvitteringer og kontoutskrifter - FVN.no](#)
- Kjeldsen, J. E. (2017). *Retorikk i vår tid - En innføring i moderne retorisk teori*. (7. utg.). Spartacus.
- Kvernevik, C. (2023). *Krisekommunikasjon under nye krisefenomener*.
[Mastergradsavhandling]. Universitetet i Agder. <https://hdl.handle.net/11250/3081024>
- Sandve, E. & Rognaldsen, E. (28.november, 2022). Styret i FFB trakk seg - kan hindre støtte til Andreas Hus. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [Uten styre i FFB får ikke Andreas hus statlig støtte – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Skiphamn, S.S. (2022). Fagfolkene sa nei, politikerne bevilget penger til barnehospice likevel.
Altinget. Hentet fra [Fagfolkene sa nei, politikerne bevilget penger til barnehospice likevel - Altinget - Alt om politikk: altinget.no](#)
- Skovholt, K., & Veum, A. (2014). *Tekstanalyse: ei innføring*. Cappelen Damm Akademiske.
- Skår, K.L., Sællmann, S.K., Sandbakk, P.K., Cantero, C. & Ditlefsen, H. (18.oktober, 2022). Foreningen møtte i Stortinget I dag: - Et fat til 9000 kroner er altfor mye. *NRK Sørlandet*. Hentet fra [FFB: – Vi har ingen ting å skjule – NRK Sørlandet – Lokale nyheter, TV og radio](#)
- Strand, M.E. (5. November, 2022). Har brukt 160 millioner kroner: Dette skjer med bygget.
FVNn. Hentet fra [Har brukt 160 millioner kroner: Dette skjer med bygget - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (6. desember, 2022). Innstillingen til nytt styre er klar. Natasha Pedersen får ikke plass. *FVNn*. Hentet fra [Dette kan bli det nye styret i FFB - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (6. desember, 2022). Jeg er opptatt av å gjøre det som er best, men det må gjøres riktig. *FVNn*. Hentet fra [– Jeg er opptatt av å gjøre det som er best, men det må gjøres riktig - FVN.no](#)

- Strand, M.E. (8. Desember, 2022). Natasha Pedersen har ombestemt seg om styreplass.
FVNn. Hentet fra [Natasha Pedersen har ombestemt seg om styreplass - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (11. desember, 2022). Har valgt ny leder: - Må avklare mulighetene for Andreas Hus. *FVNn*. Hentet fra [Har valgt ny leder: – Må avklare mulighetene for Andreas Hus - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (29. desember, 2022). Hvis livsverket rakner: - Vil bli prest eller åpne en bar.
FVNn. Hentet fra [– Jeg er litt sint på henne - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (8.februar,2023). Skal vurdere å si opp alle ansatte ved Andreas Hus.
FVNn. Hentet fra [Skal vurdere å si opp alle ansatte ved Andreas Hus - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (9.februar, 2023). Sier opp alle ansatte i Andreas Hus. *FVNn*.
Hentet fra [Sier opp alle ansatte i Andreas Hus - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (28.februar, 2023). Nytt styremedlem går i protest og Natasha Pedersen ønsker seg tilbake. *FVNn*. Hentet fra [Nytt styremedlem går i protest og Natasha Pedersen ønsker seg tilbake - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (19. Januar,2023). Håpløs framtid for Andreas Hus. *FVNn*.
Hentet fra [– Håpløs framtid for Andreas Hus - FVN.no](#)
- Strand, M.E. (19. Januar, 2023). -Svært uheldig. *FVNn*. Hentet fra [– Svært uheldig - FVN.no](#)
- Strand, M.E. & Ihme, H. (19. Januar, 2023). Må betale tilbake millionbeløp og får ikke mer penger. *FVNn*. Hentet fra [Må betale tilbake millionbeløp og får ikke mer penger - FVN.no](#)
- Strand, M.E. & Ihme, H. (19. Januar,2023). Avslutter arbeidsforholdet til Natasha Pedersen.
FVNn. Hentet fra [Avslutter arbeidsforholdet til Natasha Pedersen - FVN.no](#)
- Strand, M.E. & Ihme, H. (26. Januar, 2023). Natasha Pedersen har signert avtale med styret.
FVNn. Hentet fra [Natasha Pedersen har signert avtale med styret - FVN.no](#)
- Svennevig, J. (2013). *Språklig handling - innføring i kommunikasjonsteori og diskursanalyse* (2. utg.). Cappelen Akademiske Forlag.
- Svennevig, J., Sandvik, M., & Vagle, W. (1995). *Tilnærming til tekst*. Cappelen Akademiske Forlag.
- Søraker, M.H. (2013). *Alltid beredt?* [Mastergradsavhandling]. Universitetet i Agder
<http://hdl.handle.net/11250/139438>

- Taule, I. (2021). «Trygghet når du trenger det mest» - krisekommunikasjon på liv og død. [Mastergradsavhandling]. Universitetet i Agder. <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2826457/Ida%20Taule.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Thiessen, A. and Ingenhoff, D. (2011), "Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management: Development of the integrative model of crisis communication", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 8-26. <https://doi.org/10.1108/13563281111100944>
- Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59, 273-283.
- Østbye, H., Helland, K., Knapkog, K., Larsen, L. O., & Moe, H. (2013). *Metodebok for mediefag* (4.utg.). Fagbokforlaget.