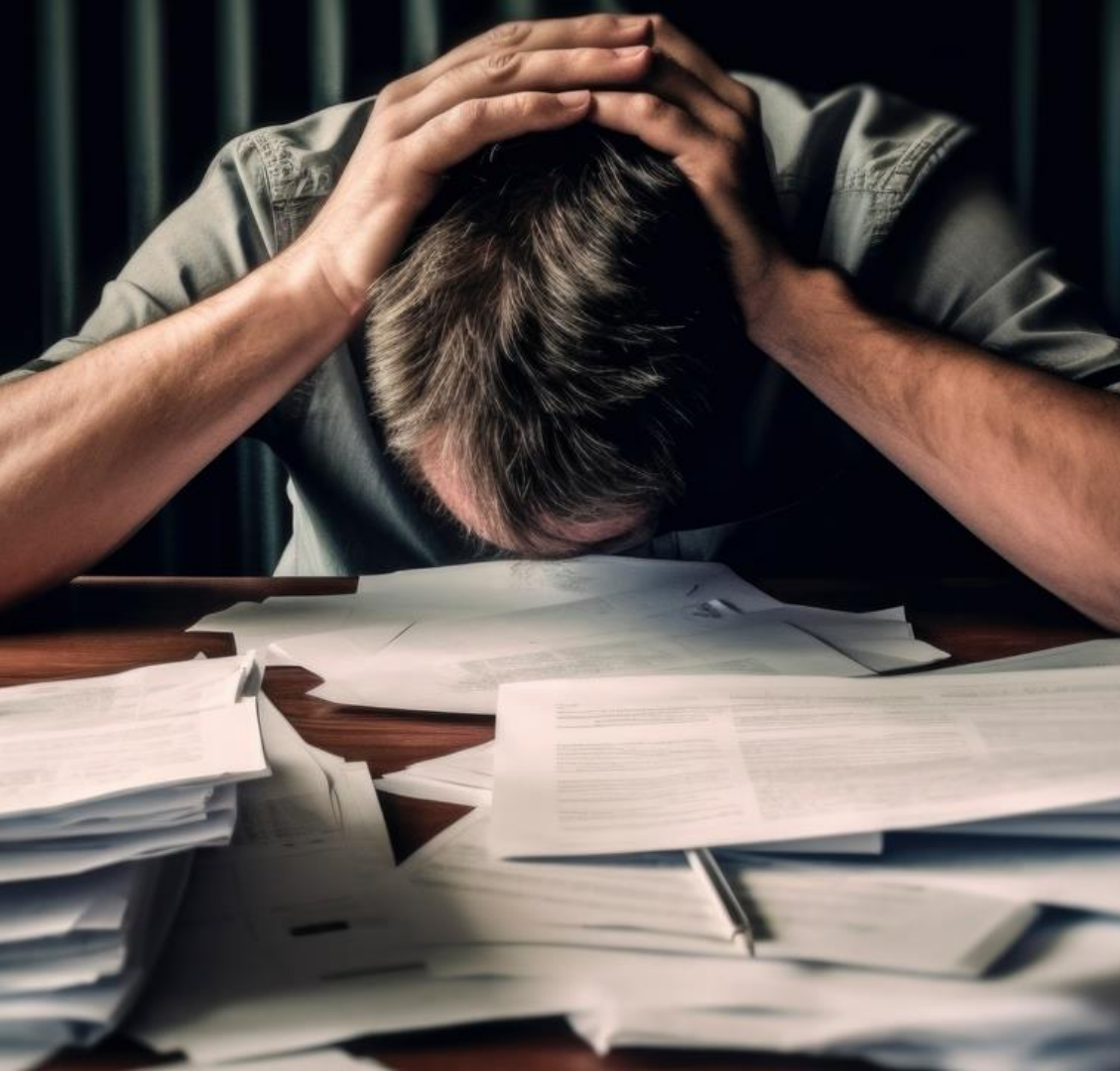




**14. FEBRUAR
GRAND BERGEN**

HVA GJØR DU NÅR DET SMELLER?



Sjakk matt

Krisehåndtering i praksis

Bergen Næringsråd 14. februar - Cecilie Ditlev-Simonsen

Bakgrunn

First House

- 45 kolleger med erfaring fra næringsliv, media og politikk
- Eget energiteam
- Strategisk og operativ kommunikasjonsbistand
- Innsikt, kapasitet, kreativitet
- Flest oppdrag i privat sektor, men god forståelse for offentlig sektor og forvaltningen

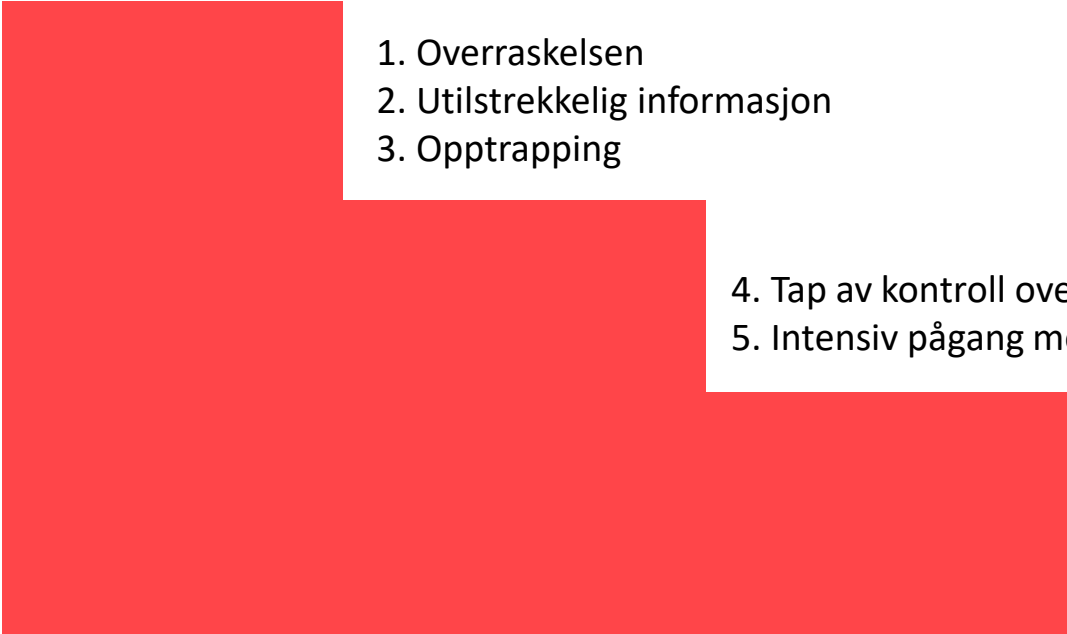


Cecilie Ditlev-Simonsen

- Partner og senior rådgiver i First House
- Konserndirektør i Gjensidige og Hydro
- Daglig leder i kommunikasjonsbyrået JKL
- Medlem av Oslo bystyre
- Journalist i USA

Åtte steg mot katastrofen

4

- 
1. Overraskelsen
 2. Utilstrekkelig informasjon
 3. Opptrapping

4. Tap av kontroll over hendelsesforløpet
5. Intensiv pågang med media/andre

6. Følelse av beleiring og unntakstilstand
7. Arbeide og kommunisere i affekt
8. Kort planleggingshorisont

Krise:

Strategiske verdier trues i en situasjon der selskapet mister, eller risikerer å miste, kontroll over utviklingen.

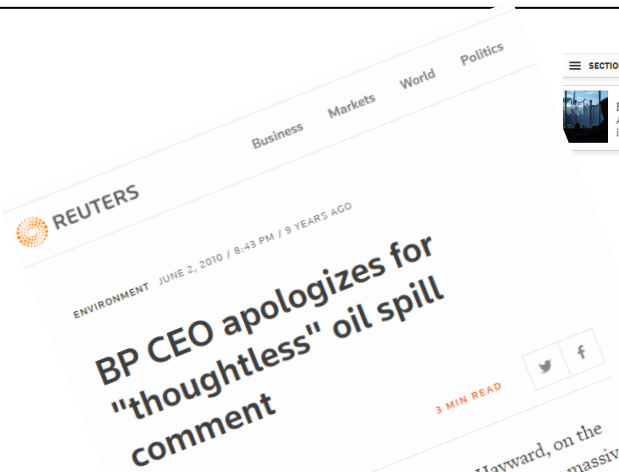
En vanskelig sak er ikke nødvendigvis en krise, men dårlig håndtering gjør at saken kan utvikle seg til en krise.

Med god håndtering kan bedrifter
og/eller ledere komme styrket ut av en
krise.

Ærre mulig?

Omdømme bygges over tid, men rives ned over natten





Hayward, who has been thrust into a media spotlight since an April 20 rig explosion that killed 11 workers and caused the worst oil spill in U.S. history, said in a statement he was appalled when he read his comment.

The BP chief had remarked "I want my life back," to several news organizations, including Reuters, in recent days.



BUSINESS DAY

Tony Hayward Gets His Life Back

By STANLEY REED SEPT. 1, 2012



LONDON

IF there's a public villain of the Gulf of Mexico [oil spill](#) — one person who, rightly or not, will be remembered for the deadly blowout, the black slick and all that followed — it's probably [Tony Hayward](#).

On television screens and in the pages of magazines, bewildered Americans saw [oil](#) plumes rising, livelihoods crumbling and seabirds dying in the viscous crude. And for many of them, Mr. Hayward, the man who was running [BP](#), came to personify the catastrophe.

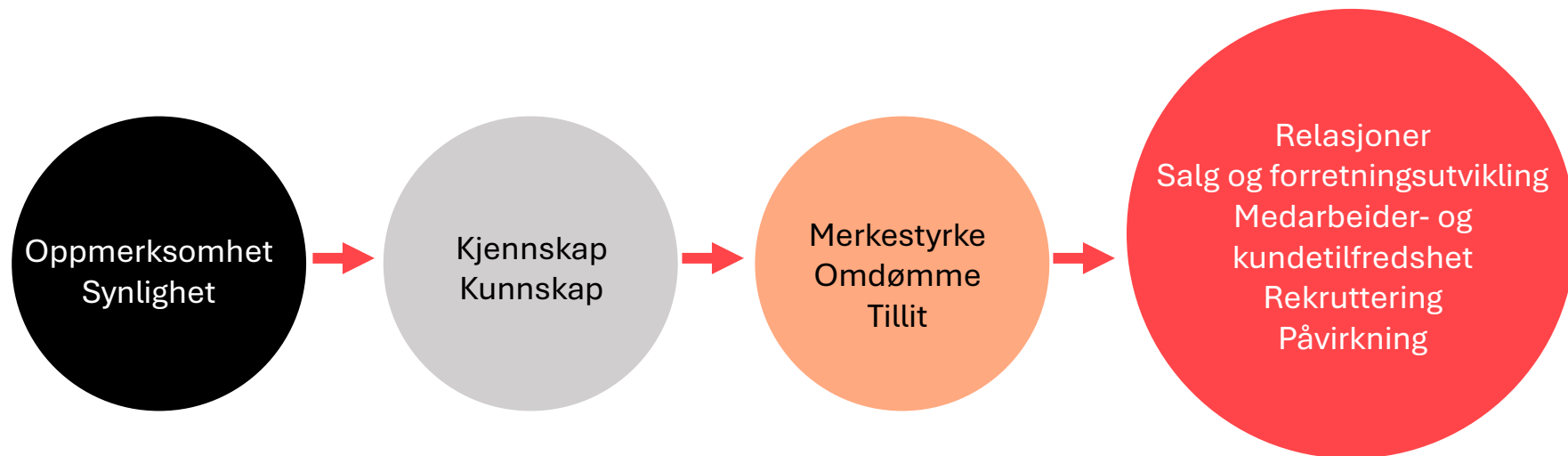
But here he is now, looking so cool and relaxed, so unlike the Tony we know. He's sitting, open-collar casual, in a comfortable corner office in Mayfair, not far from his old headquarters at BP.

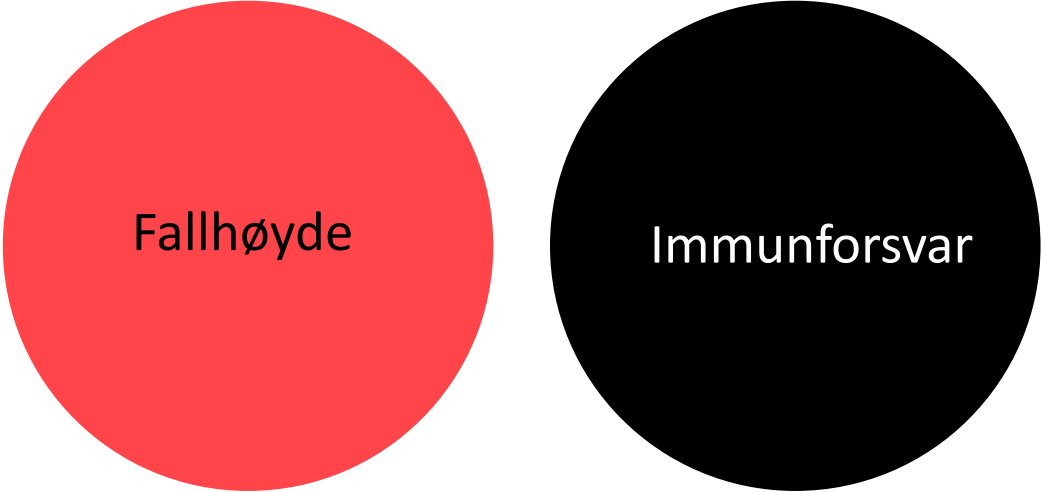
It's possibly *that* Tony Hayward — the pinched, sweaty chieftain of Big Oil? The Englishman whom Americans derided as an out-of-touch buffoon — and whom President Obama said he would have thrown overboard who sailed his yacht off the Isle of Wight as the tar balls rolled onto the Gulf Coast? Who, in the middle of it all, delivered that famous bite from hell: "I'd like my life back."

But Tony Hayward, looking his elfin, curly haired self and a good deal happier than he has in a long time.



Kommunikasjon som strategisk virkemiddel





Fallhøyde

Immunforsvar

Kriser kommer i ulike varianter

Gisseldramaet i Algerie

Ralf Lofstad

21.01.2013 01:01



Disse fem nordmennene er fortsatt savnet

Statoil-sjef Helge Lund har offentliggjort navnene på de fem nordmennene som fortsatt er savnet etter gisselsaksjonen i Algerie.



Statoil-sjef Helge Lund og statsminister Jens Stoltenberg reagerte fredag med sorg på budskapet om at to Statoil-ansatte var bekreftet døde.

FOTO: KENT SKIBSTAD / NTB SCANPIX

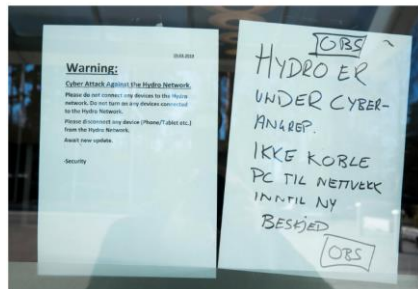


En mann, som i fjor ble drept, ble funnet i en gisselsaksjon i Algerie. En annen, som ble drept, ble funnet i en gisselsaksjon i Algerie.

Pårørende hyller Helge Lunds innsats under terrordramaet i Algerie

Hydro rammet av hackerangrep

IT-systemer i de fleste forretningsområdene er påvirket. Selskapet sier de skifter til manuell drift så langt det er mulig.



DNB sentral i lekkasje: Mange kunder i skatteparadis

Lekkede dokumenter skal vise minst 18 bankkontoer som DNB har satt opp for kunder med adresse på Bermuda.



SIKTET FOR INNSIDEHANDEL: Økokrim har razzia hos DnB Nor

To ansatte siktet for innsidehandel.



Ni spillere står frem etter Brann-skandalen: – Vi beklager

Etter oppfordring fra Brann-trener Eirik Horneland, står ni av spillerne som deltok på natchspillet på Brann Stadion frem.



BEKLAGER: Brann-kaptein Daniel Pedersen er en av spillerne som beklager det som skjedde.

FOTO: JAKK BØRGE LØVRIK / NTB



Vi rapporterte fra Bergen.

Publisert 23. aug. 2021 kl. 22:07

Oppdatert 23. aug. 2021 kl. 22:48



Artikkelen er mer enn to år gammel.

Bergen Engines-ansatte frykter masseoppsigelser etter regjeringens nei til oppkjøp

Tillitsvalgte ved Bergen Engines frykter at masseoppsigelser kan bli konsekvensen av regjeringens nei til russisk oppkjøp av motorfabrikken.

Publisert 23. mars 2021 kl. 14:24

© Løvslett / NTB



Mange forhold påvirker utfall og konsekvenser

- Situasjon
- Årsaksforhold
- Person
- Kontekst
- Håndtering
- «Immunforsvar»



Alle kan bli rammet av en krise – få har trent og de færreste er «rigget» for å håndtere krisen

- Verdier
- Holdninger
- Ryggmargsrefleks
- Empati
- Mennesker – materiell – miljø

– En tøff dag for alle som jobber for OSS

– I dag har vi hatt all oppmerksomhet rundt å ta vare på medarbeiderne våre, sier direktør Ben Bjørke i Siemens Gamesa Norge. Mandag blir det samling og minnemarkering ved Tonstad vindpark etter dødsulykken sent lørdag kveld.

Publisert: 19. januar



Mandag blir det en minnemarkering på Tonstad vindpark. Foto: Pål Christia

– Kjenner ikke til at noen regler er brutt

Mannen som døde i Tonstad Vindpark, var lastebilsjåfør. Administrerende direktør Ben Bjørke i Siemens Gamesa kjenner ikke til at noen regler ble brutt i forkant av dødsfallet.

Publisert: 20. januar



Det skal skje med arbeid i forbindelse med arbeid på en av store leverbare ved en vindturbin i Tonstad vindpark, lørdag kveld. Foto: Kristian Jacobsen

Og noen går av skaffet uansett hvor godt man har forberedt seg



PR-rådgivere tar «copy paste»

- Vis ydmykhet
- Ta ansvar
- Ta regi, vær proaktiv
- Snakk sant – alt på bordet dag 1
- Tilgjengelighet: Sjefen på banen



Kommunikasjon i ulike verdener

Logikk i næringslivet		Logikk i media
Diskresjon er en selvfølge	↔	Hemmelighold betyr god sak
Størst er best	↔	Den lille får all sympati
Lønnsomhet er suksess	↔	Flår kundene
Rasjonell	↔	Emosjonell
Internasjonal	↔	Nasjonal og lokal
Sak	↔	Person
Positivt fokus	↔	Hva prøver de å skjule?
Abstrakt og generell	↔	Konkret og spesifikk
Løsningsorientert – unngå konflikt		Søker konflikt

8 vurderinger

Skal vi svare?

Ønsket etterlatt
inntrykk

Skriftlig eller muntlig
svar

Fakta, argumenter,
eksempler, budskap

Talsperson

Kontekst

Timing

Sitatsjekk

I «gode og onde dager»: Husk på disse to bildene!



Det vanligste problemet



JFK: Spør ikke hva landet ditt kan gjøre for deg, men hva du kan gjøre for landet ditt

Helt og plutselig krise! Hvorfor går det galt?

Frokostseminar Bergen Næringsråd 14. februar 2024

Ove A. Vanebo, advokat og assosiert partner
CMS Kluge Advokatfirma



KRISEHÅNDBOKA

OVE A. VANEBO

 GYLDENDAL

DEL 1: Hvorfor går det galt?

危機

Danger

Opportunity

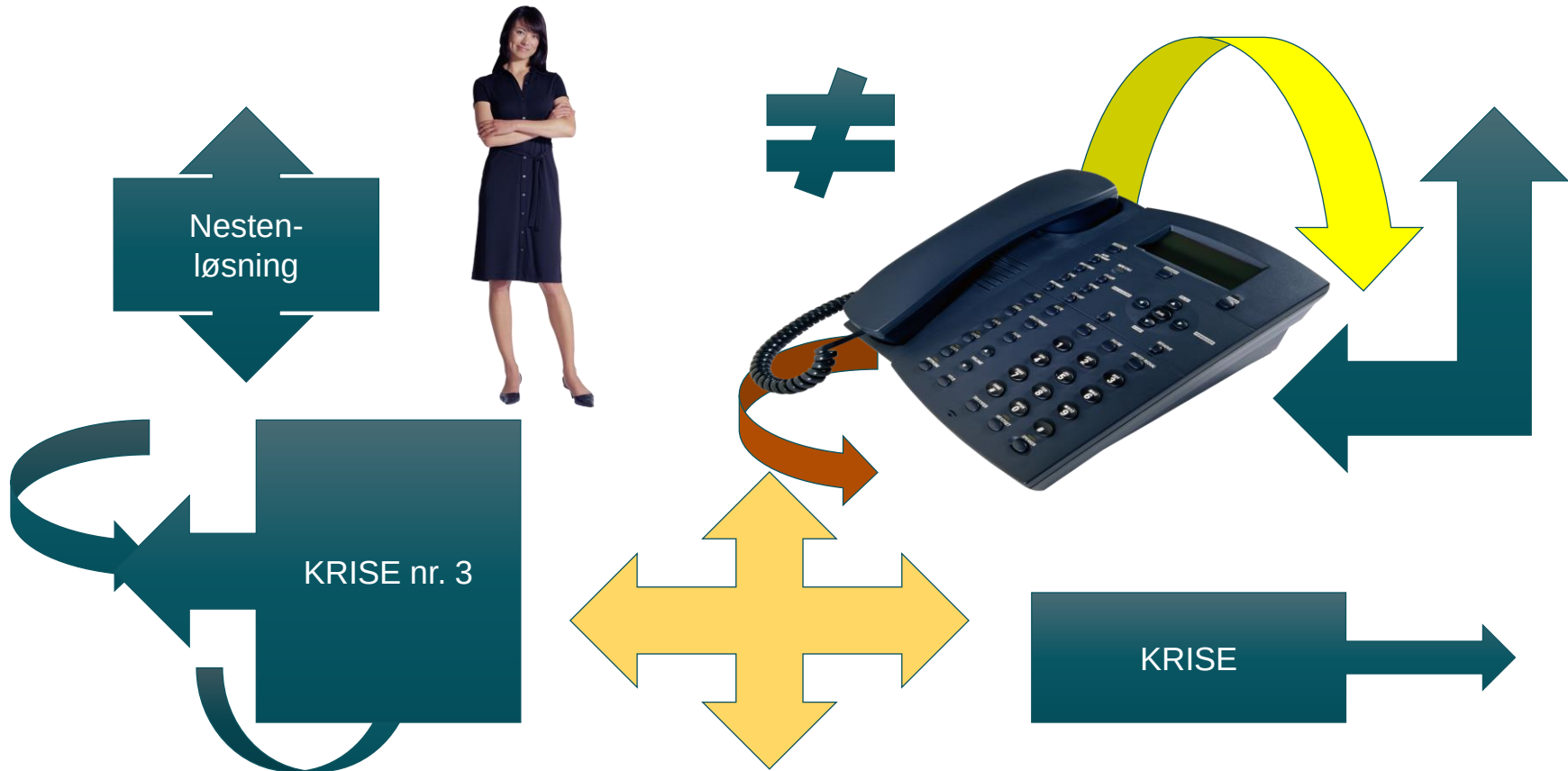
JOHN F. KENNEDY

"WHEN WRITTEN IN CHINESE, THE WORD "CRISIS" IS COMPOSED OF TWO CHARACTERS-ONE REPRESENTS DANGER, AND THE OTHER REPRESENTS OPPORTUNITY."

Krisens anatomi 101

- Hva er en krise?
- Mange misforståelser
 - 22. juli-rapporten: «Kriser kjennetegnes ved at de kommer uventet og utvikler seg raskt og uforutsigbart.»
- Min tilnærming: Kobra- og pyton-kriser





Generelt om menneskers kriseforståelse

- Frykt for å si noe som kan pådra ansvar
- Svak forståelse av de følelsesmessige svingningene
- Skjønner ikke krisens dynamikk
- Elendig innsikt i mediehåndtering og journalisters «blodtåke»



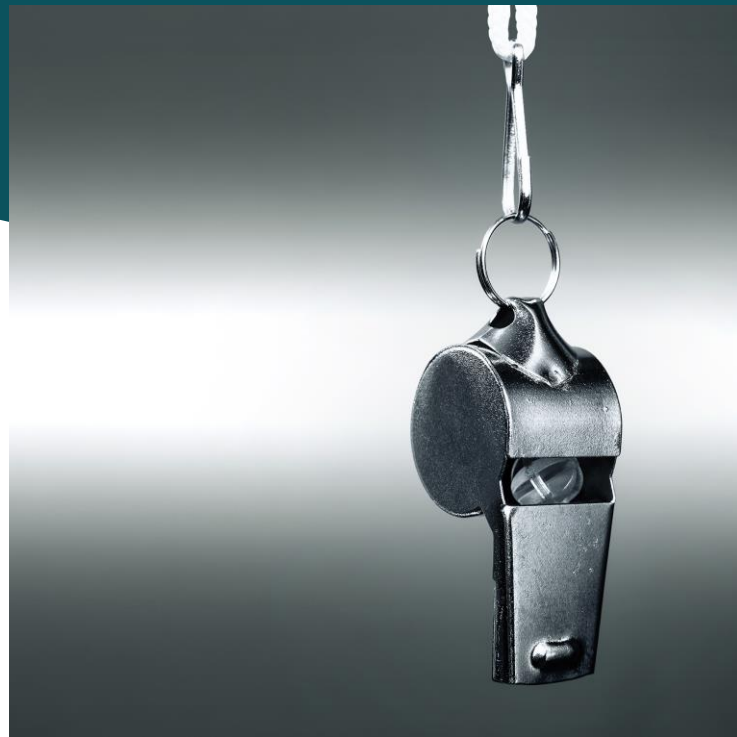
Del 2

Medias dynamikk

Noen varselklokker

CMS Kluge

- Hva er problematisk i Norge?
- Journalister til en viss grad mer idealistiske – menneskerettigheter
- Journalister tilsvarende skeptiske til mektige
- Hvilke trender er det?



Mediadrivet – krisens faser i media **CMS** Kluge

- Kave- og letefasen
 - Eksempel: Kjerkol-saken
- Dramafasen
- Helte- og skurkefasen
- Kritikk- og oppsummeringsfasen

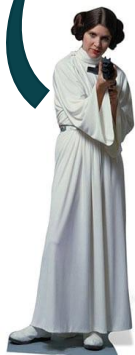
Helten



Skurken



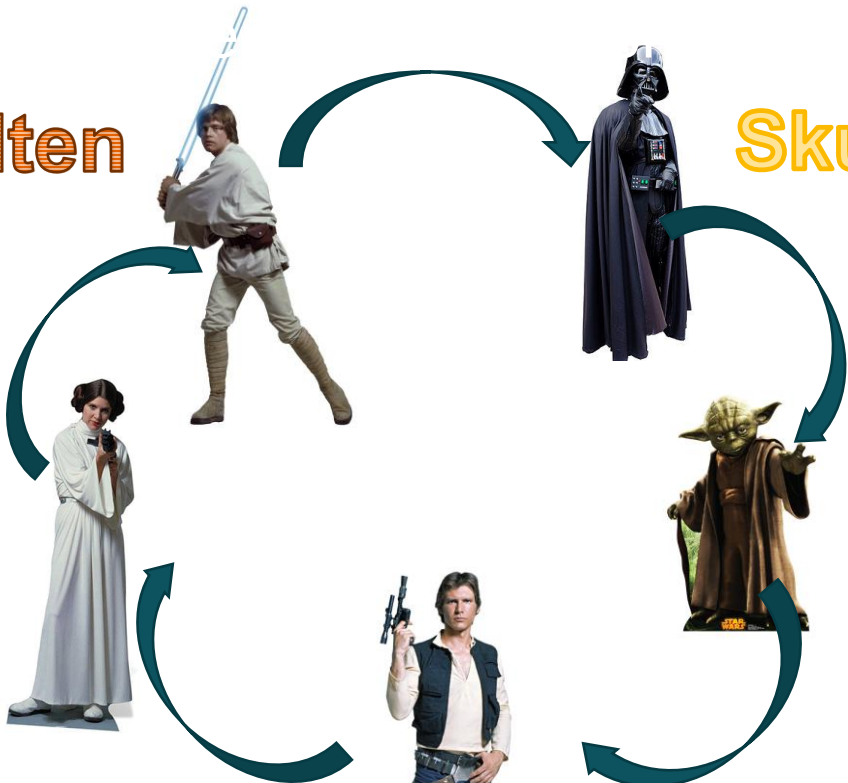
Offeret



Eksperten



Rebellen/utfordreren



Hvordan håndtere
krisen selv?

Del 3



Du må realitetsorienteres

- Det er ikke deg selv som definerer når det er en krise
- Krisen er helt forferdelig – du tror at du mister karriere, kjæreste og omdømme
- Vantro, fornektelse, sinne, oppgitthet, trøtthet, resignasjon, aksept...

Hvordan skal du håndtere krisen?

- Et team som tar seg av arbeidet
- Husk internkommunikasjonen
- Rollefordelingen
- Trenger ikke bare advokat, men også «djevelens advokat»?



Finn en passende, tilpasset respons

- Altfor mange responderer for raskt
- Hvis du må si noe, hold deg til et «holding statement»
- Responsen må være tilpasset (en «faktorteori»)
 - Hvem er offeret?
 - Hva består skaden i?
 - Hvem er dine fiender?
 - Hvem er dine interessenter?
- Følg opp individuelt opp mot «stakeholders»



Hva skal du konkret si?

Tre hovedelementer

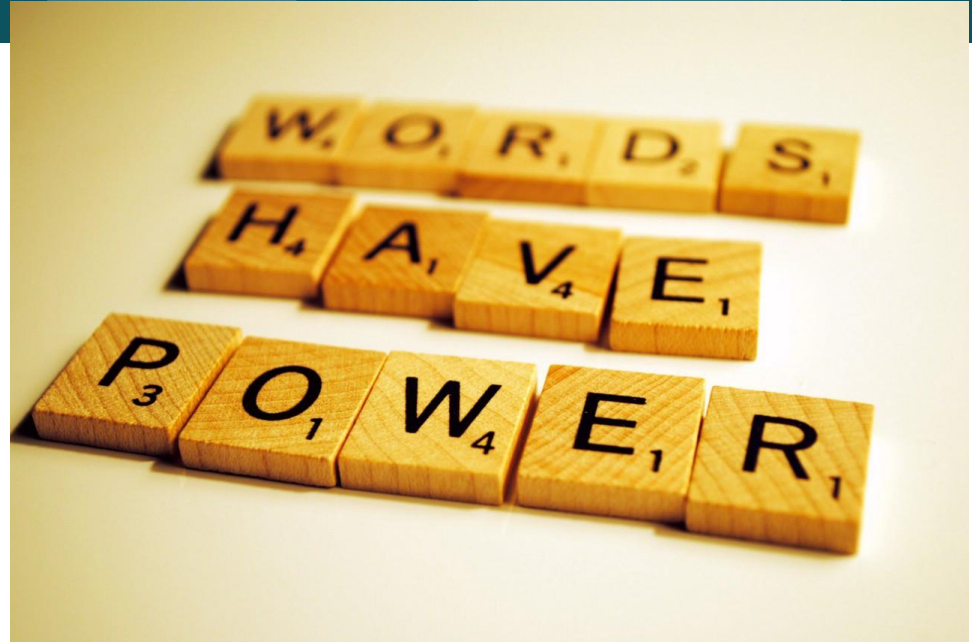
1. Hva har skjedd
2. Hva er fremdeles uklart
3. Hva skal du gjøre med det fremover



Hva skal du bry deg om?

1. Mennesker
2. Ideelle verdier; miljø, menneskerettigheter osv.
3. Materielle verdier

- Aldri si «ingen kommentar»
- Finn ordene som trekker i positiv retning
- Finn det alternative narrativet
- Lær deg å «bridge budskapet»:
 - A – B – C



Takk for meg!



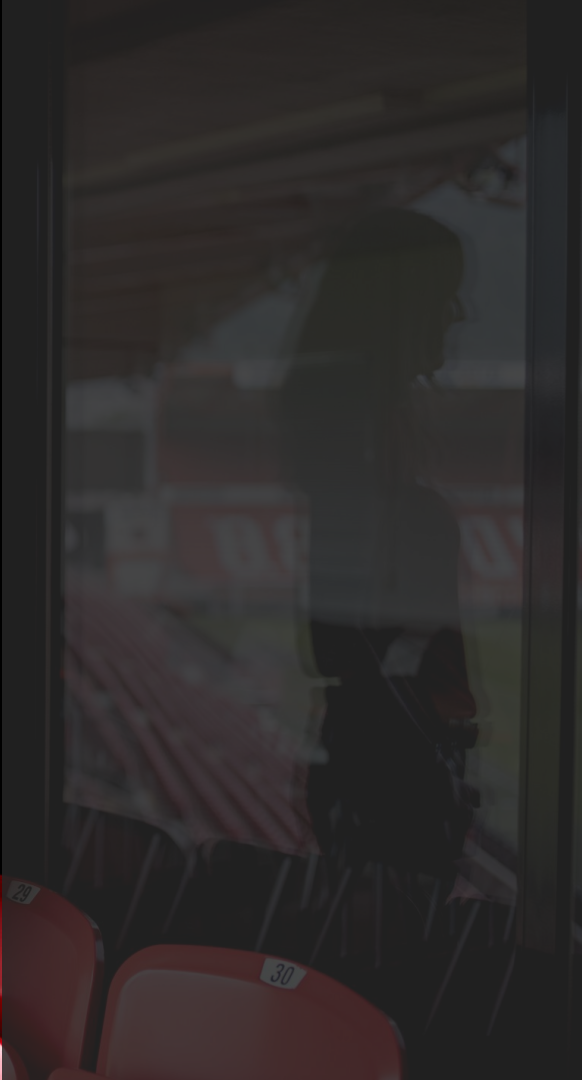
CMS Kluge

Ove A. Vanebo

Assosiert partner
CMS Kluge Advokatfirma AS
Tlf.: 915 49 378
E-post: ove.vanebo@cms-kluge.com



—APRIIL™



APRIIL™



«En av norgeshistoriens aller største sensasjoner»

Doddo er i lykkerus etter 2-1-seieren mot Molde.

Nok en dårlig Brann-nyhet: Nå er de tilbake i rød sone

Branns økonomiske utvikling fører klubben tilbake i den verste kategorien.

Brann er tilbake i det som kalles rød sone. Det er kategorien klubben ikke ønsker å være i økonomisk.

I et dramatisk Brann-døgn der [flere spillere har fått påvist korona](#), kommer fotballforbundets [økonomiske rapport](#) på toppen.

Brann-supporter alvorlig skadet etter å ha blitt påkjørt av T-banen i Oslo

En mann havnet i sporet og ble påkjørt av T-banen. – Det er veldig trist at dette skjer med en av våre supportere, sier daglig leder i SK Brann.



Vilde Helljesen
Journalist

Tiril Mettesdatter Solvang
Journalist

Su Thet Mon
Journalist

Vilde Midtbø Ulsten
Journalist

Supporter-slåsskamp avslørt på mobilvideo - flere dømt til bøter

BERGEN (VG) Under et masseslagsmål mellom Brann- og Vålerenga-supportere ble det filmet med en mobil. Politiet fant videoen som ble mistet i kampens hete.

vesport Fotball Proff Håndball Ishockey Sykkel Sjakk Basketball Vintersport

Her ble Brann-treneren overkjørt: – Glad jeg lever

Lars Arne Nilsen sov på en gressflekk da ulykken skjedde.





Nå bør hele norsk fotball takke disse fire vestlendingene

KOMMENTAR: Toppfotballen fikk ikke hjelp, og måtte redde seg selv. Det klarte de, takket være fire vestlendinger.

Publisert: 7. mai 2020



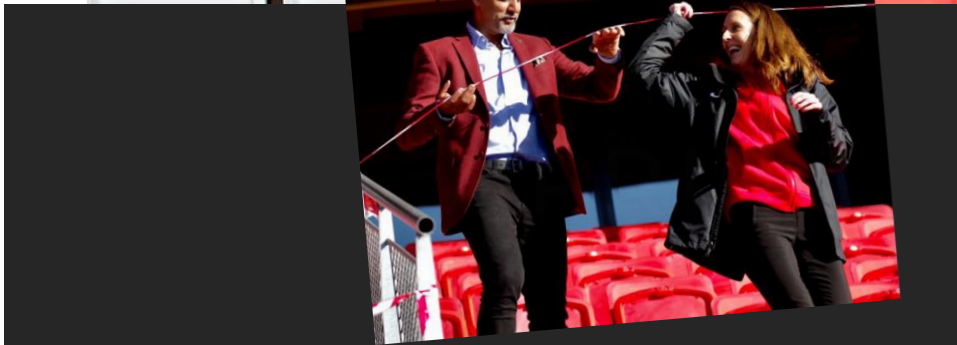
ENGASJERT: Brann-leder Vibeke Johannesen prater coronarestriksjonene. Foto: Hallgeir Vågenes, VG

Brann kan tape 50 millioner på coronaregler – regjeringen vurderer åpning for 600 tilskuere

Ifølge daglig leder Vibeke Johannesen (44) har Brann foreløpig ikke mottatt en eneste krone fra regjeringens krisepakke. Nå ber hun om lov til å slippe inn flere enn 200 tilskuere på kamper.

Brann-sjefen ber om egen krisepakke til toppklubbene: - Det blir brutalt uten

Vibeke Johannesen ber om pengehjelp fra myndighetene.



Brann må betale skatt for stadion – konkurrenten slipper

BRANN STADION (NRK): Brann søkte kommunen om lov til å slippe 600.000 kroner i eiendomsskatt, men fikk nei. I Molde tolkes reglene helt annerledes.

Utdanningsdirektoratet har snudd. Nå skal Norges Toppidrettsgymnas etableres i Bergen.



Stavanger Aftenblad

Byggemillionene gir Brann råd til utstyr av Premier League-standard

Det er ikke bare millionverdier i form av en ny tribune Brann sitter igjen med.

Publisert: 23. januar 2019



Komplett kaos sist - i kveld har Brann årsmøte igjen

Vi streamer Branns årsmøte — chat med vår reporter underveis.

Slik var Brann sitt årsmøte



Teori vs praksis:

Alle kriser oppstår i en kontekst.

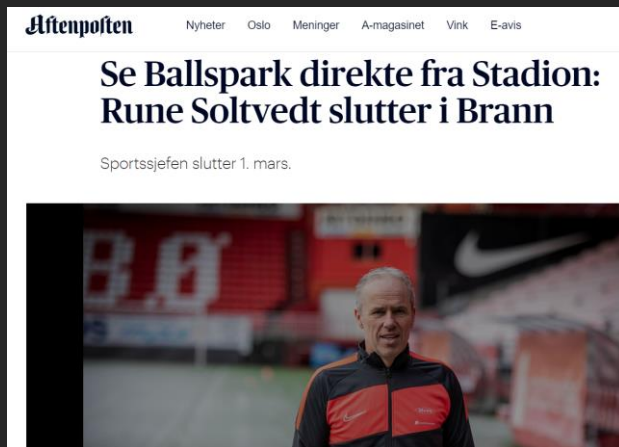
- Hva har skjedd tidligere?
- Hvilken standing/goodwill har virksomheten?
- Hvordan er du som leder?
- Hvordan er relasjonen mellom nøkkelroller i organisasjonen?
- Tåler din organisasjon å håndtere krise nå?



Ut mot Branns «propaganda»



2021



APRIL™

AUGUST

Plass	Lag	Kamper	Hjemme				Borte				Total					Poeng
			V	U	T	Mål	V	U	T	Mål	V	U	T	Mål	Diff	
1	Bodø/Glimt	30	10	4	1	34 - 13	8	5	2	25 - 12	18	9	3	59 - 25	34	63
2	Molde	30	11	2	2	46 - 18	7	4	4	24 - 22	18	6	6	70 - 40	30	60
3	Viking	30	9	3	3	34 - 22	8	3	4	26 - 25	17	6	7	60 - 47	13	57
4	Lillestrøm	30	8	3	4	23 - 13	6	4	5	26 - 27	14	7	9	49 - 40	9	49
5	Rosenborg	30	8	4	3	35 - 19	5	5	5	23 - 23	13	9	8	58 - 42	16	48
6	Kristiansund	30	10	2	3	27 - 16	4	2	9	14 - 30	14	4	12	41 - 46	-5	46
7	Vålerenga	30	7	7	1	27 - 14	4	5	6	19 - 23	11	12	7	46 - 37	9	45
8	Sarpsborg 08	30	6	5	4	21 - 14	5	1	9	18 - 30	11	6	13	39 - 44	-5	39
9	Strømsgodset	30	8	4	3	33 - 12	1	5	9	10 - 31	9	9	12	43 - 43	0	36
10	Sandefjord Fotball	30	6	5	4	21 - 18	4	1	10	17 - 34	10	6	14	38 - 52	-14	36
11	Haugesund	30	8	3	4	30 - 17	1	5	9	16 - 28	9	8	13	46 - 45	1	35
12	Tromsø	30	3	6	6	16 - 21	5	5	5	17 - 23	8	11	11	33 - 44	-11	35
13	Odd	30	5	4	6	30 - 29	3	5	7	14 - 29	8	9	13	44 - 58	-14	33
14	Brann	30	4	5	6	20 - 24	1	6	8	18 - 31	5	11	14	38 - 55	-17	26
15	Stabæk	30	4	3	8	17 - 27	2	4	9	18 - 35	6	7	17	35 - 62	-27	25
16	Mjøndalen	30	2	5	8	19 - 22	2	5	8	14 - 30	4	10	16	33 - 52	-19	22

Nachspiel-skandalen sjokkerer en hel verden. Store oppslag i flere aviser

https://www.vi.nl/nieuws/spelers-sk-brann-organisere-seksfeestje-maar-vergeten-bewakingscameras-
Vacancies Web shop
Home Games Competitions Video Podcast VI PRO Become a VI PRO member

Players SK Brann organize sex party, but forget surveillance cameras

08.25, 17 Aug. 2021

106 Reactions

Twelve players from SK Brann have something to explain, after they organized a sex party in their own stadium last week. The footballers of the Norwegian fence closer thought they were smart by leaving their mobile phones at home, but had not taken into account the surveillance cameras.



Brann-kapteinen møtte pressen etter nachspiel-skandalen: - Best for alle å få det ut

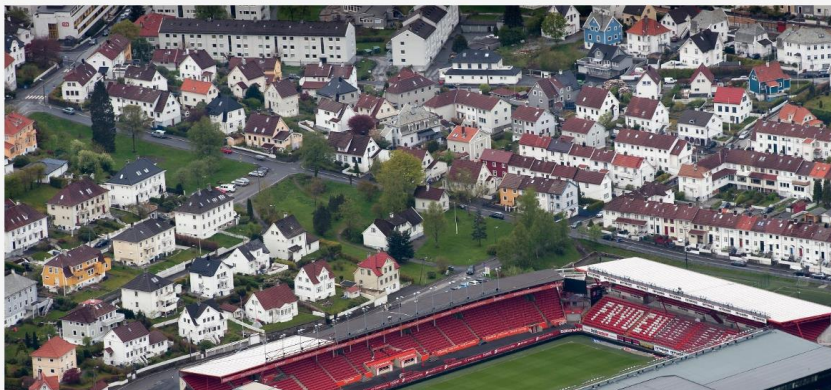
Brann-kaptein Daniel Pedersen uttalte seg om nachspiel-skandalen og bekreftet at det er planlagt å offentliggjøre hvem de tolv deltakerne på nachspillet var.

Nettavisen Sport.

Fotball

Brann-spillere hadde ulovlig nachspiel på Stadion: – Veldig alvorlig

ANNONSE



Barmen etter nachspiel-bråket: – Vi mistet kontroll

Ledelsen i fotballklubben Brann behandler natt til tirsdag brudd på interne regler etter at flere spillere festet på stadion.

Drøytspørsmål: Hvilke spillere var involvert i nachspillet?



Bei Norwegen-Klub Brann Bergen

12 Profis feiern Sexparty auf dem Spielfeld

Bild – Tysk tabloidavis

Regnet etter opplag er Bild den største avisen i Europa og den største avisen i verden utenfor Japan.



Erik K. Heimdal ✓

@erikheimdal00 · Folgen



Det kokar greitt på Brann Stadion denne fredagskvelden...



9:43 nachm. · 13. Aug. 2021



27



Antworten



Teilen

[9 Antworten lesen](#)

The Sun – British tabloidavis

Sun News Sport Fabulous TV Showbiz Money Travel



Football

TURFED OUT Football team SK Brann 'has orgy with four women on pitch and caught on security camera after boozy night out'

Marc Mayo

Published: 8:56, 13 Aug 2021 | Updated: 9:27, 13 Aug 2021



A TOP-FLIGHT club is mired in scandal after it was claimed that players were involved in a raunchy late-night party at their stadium.

Local newspaper Berørens Tidende has revealed allegations of 12 players from Norwegian club SK Brann inviting four women back to their home ground after a boozy night out.



13. august 2021



Football

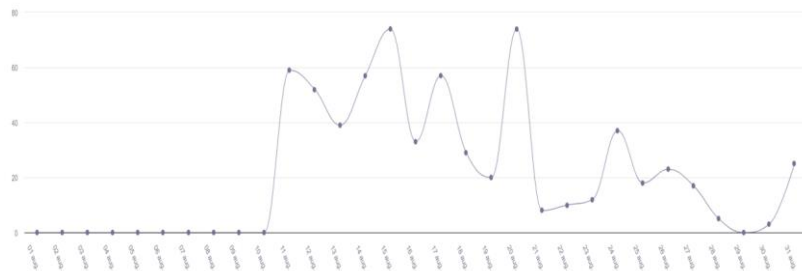
ASSAULT ALLEGATION Police investigate sexual assault claim after 12 SK Brann footballers 'involved in orgy with seven women on pitch'

Marc Mayo

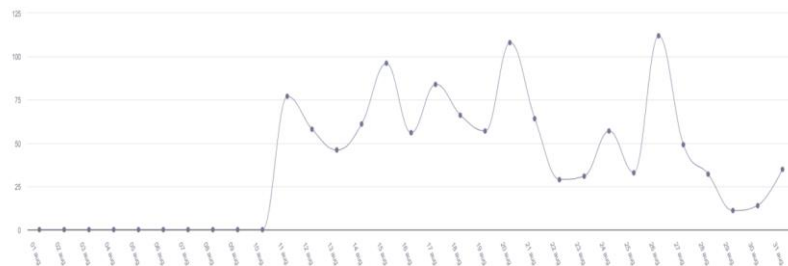
Published: 11:11, 18 Aug 2021 | Updated: 11:11, 18 Aug 2021

18. august 2021

Søkeordene «Brann» og «nachspiel» 1176 treff



Søkeordene «Brann», «nachspiel» og «Vibeke» 652 treff



Faser i krisen

- Fase 1 – mangler oversikt
- Fase 2 – forstår omfanget og øker ressursene
- Fase 3 – oversikt, konsekvensene og tiltakene
- Fase 4 – læring, forbedring og oppbygging





Første fase

Mangler oversikt

- Uoversiktlig
- Kaotisk
- Informasjonen løper foran oss
- Stort tidspress
- Mange som forventer svar / informasjon



Hvem er du?

Monster
Helt
Offer
Eksperten

Problemstillinger

- Mange involverte parter, både internt og eksternt. Ansvar for å ivareta alle.
- Politi involvert.
- Vanskelig å få oversikten fordi det var store mengder rykter.
- Ord mot ord, ulike historier.
- Hva gjør du med uverifiserte påstander?
- Hvordan ivareta de ansatte som er involvert på ulike måter.
- Får ikke mulighet til å snakke med alle involverte parter. Hvordan da ivareta de?



Noen tiltak vi gjorde

- Satte kriseteam med en gang. Rolleavklaring.
- Åpenhet varer lengst! Men har du all informasjon?
- Var på feltet etter trening hver dag.
- Møtte mediene hver dag, og flere ganger om dagen.
- Advokatbistand ganske tidlig.
- Ekstern kommunikasjonshjelp etter hvert.
- Se menneskene som er berørt.
- Legene / støtteapparatet fulgte opp de involverte ansatte tett i lang tid.
- Tett dialog med NISO/SPFO.
- Når vi ikke hadde svarene på spørsmålene, prøvde vi å svare med hva vi gjør.
- Noen som ikke var direkte involvert i å løse saken fulgte opp de eksterne.
- Tydelig på hvem som har ansvaret for den daglige driften.

Det viktigste er å løse saken!

APRIIL™



Viktige forberedelser før mediehåndtering

- Hvem kommuniserer hva, og når?
- Hvordan og hvor skal det kommuniseres?
- Til hvem og hvorfor skal det kommuniseres akkurat dette?
- Du kan gå til intervjuet med ro og oversikt og formidle:
 - Verifiserte opplysninger og prosessen videre.
 - Hva som foreløpig er uklart, men jobbes med.
 - Hvor det er mulig å finne mer informasjon.
 - Når det kommer ny informasjon.
- Du bør ikke:
 - Være for sent ute.
 - Ovenfra-og-nedad-holdning.
 - Ikke avkrefte falske rykter, spekulasjoner og usannheter.
 - Gi uklar kommunikasjon, noe som gjerne oppstår når flere i virksomheten uttaler seg.



Debatt: – Brann og Vibeke Johannesen har vist styrke

Nå er det opp til spillerne å vise seg tilliten verdig.

Publisert 10. september 2021



Fase 2 – forstår omfanget og øker ressursene

Fase 3 – oversikt, konsekvensene og tiltakene

Fase 4 – læring, forbedring og opp

21:47 27.08.2021 • Christina Paulos Syversen
PR-byrå bistår Brann i nachspiel-krisen



Daglig leder Vibeke Johannesen, sportssjef Jimmi Nagel Jacobsen og

Erfaring – hva kunne blitt gjort annerledes?

- Alvoret i krisen var uklart i starten.
- Skrive tidslinje og logg tidligere.
- Mer informasjon før vi kommuniserte eksternt.
- Bedre styring på møtene med pressen - i starten.
- Inkludere kompetanse på krisekommunikasjon tidligere.
- Fordeling av ansvar, tydeligere rolleavklaring og tillit mellom rollene.
- Jeg hadde all informasjon og frontet saken i media.
- Utnevne en utenforstående person til å samle informasjon og ivareta alle parter.

Desember 2021

