



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190: Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190-MA1-2024-VÅR-FLOWassign

Predefinert informasjon

Startdato:	29-04-2024 12:00 CEST	Termin:	2024 VÅR
Sluttdato:	13-05-2024 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2024 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:	Petter Solheim
Kandidatnr.:	254
HVL-id:	600678@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	18613
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Gruppe 15
Gruppenummer:	23
Andre medlemmer i gruppen:	Jon André Thue, Håkon Gjøæver Gjerstad, Tina Bastiansen Torgersen

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei

BACHELOROPPGAVE

Fra en klubb i krise til Bergens stolthet

En studie av krise- og endringsledelse i Sportsklubben Brann

From a club in crisis to the pride of Bergen

A study of crisis- and change management at Sportsklubben Brann

Petter Solheim, Tina Torgersen, Håkon Gjerstad & Jon
Andre Thue

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

FTMS, Handelshøgskulen HVL

Antall ord: 18 613

Veileder: Tina Åsgård

13.05.2023

Bacheloroppgave

Referanseside: Handelshøgskulen HVL - Campus Bergen

Tittel: Fra en klubb i krise til Bergens stolthet – en studie av krise- og endringsledelse i Sportsklubben Brann From a club in crisis to the pride of Bergen – a study of crisis- and change management at Sportsklubben Brann	Dato: 13.05.2024
Forfatter(e): Jon Andre Thue, Håkon Gjerstad, Tina Torgersen & Petter Solheim	Antall sider u/vedlegg: 60
	Antall sider m/vedlegg: 66
Fordypning: Økadm, generell bachelor	
Veileder(e): Tina Åsgård	
Evt. Merknader (evt. konfidensiell): N/A	

Sammendrag: Denne bacheloroppgaven søker å belyse hvordan krise- og endringsledelse anvendes av organisasjoner i praksis. Studien tar sikte på å analysere ledelsen sin håndtering av omdømmekrisen i Sportsklubben Brann under 2021-sesongen. Det teoretiske rammeverket har fungert som et fundament for hvordan en organisasjon kan komme styrket ut av en omdømmekrise. Metodologisk baserer denne avhandlingen seg på en kvalitativ tilnærming, hovedsakelig gjennom fem dybdeintervjuer med nøkkelpersoner involvert før, under og etter krisen. Primærdata er supplert med sekundærdata som pressekonferanser, podkaster og nyhetsartikler, hvilket styrker det analytiske fundamentet og muliggjør en mer eksplisitt konklusjon. Konklusjonen peker i retning av at ledelsen i Sportsklubben Brann håndterte krisen mindre tilfredsstillende i førkrisefasen og i den akutte responsen. Deler av håndteringen ledelsen foretok seg, spesielt den umiddelbare responsen, bidro til å forverre situasjonen de stod ovenfor. Imidlertid oppleves flere av ledelsens handlinger senere i denne fasen som mer tilfredsstillende, hvor flere gode vurderinger førte til mer effektiv kriseledelse. I etterkrisefasen identifiserte vi ytterligere positive tiltak fra ledelsen, som synes å ha bidratt til en vellykket endringsledelse. Nøkkelbegreper som kultur og verdier er fremtredende og sentrale i denne fasen.
--

Stikkord:

Omdømmekrise	Sportsklubben Brann	Kriseledelse
--------------	---------------------	--------------

Abstract:

This bachelor's thesis seeks to illuminate how crisis- and change management are practiced by organizations. The study aims to analyze the management of the reputation crisis at the football club Brann, during the 2021 season. The theoretical framework serves as a foundation for how an organization can emerge strengthened from a reputation crisis.

Methodologically, this dissertation is based on a qualitative approach, primarily through five in-depth interviews with key individuals involved before, during, and after the crisis. Primary data is supplemented with secondary data such as press conferences, podcasts, and news articles, which strengthens the analytical foundation and enables a more explicit conclusion.

The conclusion suggests that the organization's management handled the crisis less satisfactorily in the pre-crisis phase and in the acute response. Some of the management's actions, especially the immediate response, contributed to worsening the situation they faced. However, several of the management's actions later in this phase appear more satisfactory, where several good assessments lead to more effective crisis management. In the post-crisis phase, we identified further positive measures from the management, which seem to have contributed to successful change management. Key terms such as culture and value, are prominent and central in this phase.

Keywords:

Reputational crisis	Sportsklubben Brann	Crisis management
---------------------	---------------------	-------------------

Forord

Med denne bacheloroppgaven avslutter vi vår treårige bachelorgrad i Økonomi og Administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Vår beslutning om å skrive denne casestudien er motivert av vår interesse og tilknytning til Sportsklubben Brann. Prosessen har tidvis vært krevende, men mest av alt spennende og ikke minst lærerik. Oppgaven er et resultat av selvstendig arbeid som har tilført oss ny kunnskap og interesseområder.

Vi ønsker å takke alle informantene som har engasjert seg i bacheloroppgaven og gjort det mulig for oss å gjennomføre en forskning basert på deres syn og opplevelser. Vi vil også takke vår veileder, Tina Åsgård, for hennes kontinuerlige støtte og veiledning gjennom denne perioden. Til slutt vil vi rette en takk til hverandre for et fantastisk samarbeid. Samholdet har vært avgjørende for å oppnå en grundig forståelse av emnet og for å kunne presentere et resultat som vi er stolte av å legge frem.

Innholdsfortegnelse

Forord	4
1.0 Innledning	7
1.1 Introduksjon	7
1.2 Tema, aktualitet og problemstilling.....	7
1.3 Oppgavens struktur.....	8
2.0 Teoretisk rammeverk	9
2.1 Krise.....	9
2.2 Ledelse og kriseledelse.....	10
2.3 Førkrisefase: Forebygging og forberedelser	11
2.3.1 Krisepanlegging og øvelser.....	11
2.3.2 Kriseteam og beslutningsprosesser	13
2.4 Akutt krisefase: Responsen	13
2.4.1 Krisekommunikasjon.....	13
2.5 Etterkrisefasen: Endringsledelse og reparasjon av omdømme	14
2.5.1 Opptiningsfasen: Rive seg løs fra fortiden	15
2.5.2 Endringsfasen: Endringsledelse	16
2.5.3 Nedfrysingsfasen.....	17
2.6 Oppsummering av teoretisk rammeverk	18
3.0 Metodekapittel	19
3.1 Sekundærdata	19
3.1.1 Forberedelser og gjennomføring	19
3.2 Primærdata	20
3.2.1 Rekruttering	20
3.2.2 Intervju i praksis	22
3.3 Utfordringer ved datainnsamlingen	22
3.4 Forskningsetikk	23
3.5 Validitet og reliabilitet	23
4.0 Sportsklubben Brann og omdømmekrise	24

4.1 Om Sportsklubben Brann	24
4.2 Nachspiel-skandale	24
4.3 En suksessfull endring	25
5.0 Analyse og drøfting	27
5.1 Førkrisefasen	27
5.1.1 Forholdene før krisen inntraff	27
5.1.2 Forebygging og forberedelser	30
5.1.2.5 Delkonklusjon	33
5.2 Akutt krisefase	34
5.2.1 Krisen inntreffer – responsen	34
5.2.2 Kriseteam	34
5.2.3 Krisekommunikasjon	37
5.2.4 Delkonklusjon	44
5.3 Etterkrisefasen	44
5.3.1 Endringsledelse	45
5.3.2 Krise som en sirkulær prosess	50
5.3.3 Delkonklusjon	51
6.0 Konklusjon	53
7.0 Refleksjon	55
8.0 Litteraturliste	56
Figurliste	60
Vedlegg:	61

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon

En sen sommernatt i august 2021, tar flere Brann-spillere seg inn på egen arbeidsplass for å fortsette festen etter et sosialt lag i Bergen sentrum. Sammen med syv unge kvinner låser de seg inn bak dørene hvor en skandale er i emning. I dagene og ukene som følger tar det fullstendig fyr med beskyldninger mot både spillere og klubb. Nachspielet ender med at flere nøkkelspillere forlater klubben, politiet sikter én for voldtekt og mistenker én annen for vold. Marerittet for Sportsklubben Brann er et faktum.

Denne bacheloroppgaven retter søkelyset mot en bemerkelsesverdig reise med Sportsklubben Brann, en av Norges eldste og mest ærverdige fotballklubber. Etter nedrykk og en skandaløs hendelse som rystet en hel fotballverden, har klubben gjennomgått en transformasjon. Denne oppgaven utforsker nøkkeløyeblikkene og faktorene som har formet klubben sin reise, med særlig vekt på krise- og endringsledelse.

1.2 Tema, aktualitet og problemstilling

De seneste årene har Norge vært vitne til flere kriser av ulikt omfang. Endringstakten i samfunnet har økt, noe som legger store forventninger til organisasjoner sine handlinger og opptreden. Samfunnet har stått ovenfor en gjennomgripende digitalisering som har vært med på å forsterke kriser (Weisæth & Kjeserud, 2021, s. 16). Organisasjoner blir i større grad utfordret av ikke-redaktørstyrte sosiale medier hvor udokumenterte påstander kommer frem.

Vi lever i en tidsalder der virksomheter sitt viktigste konkurranseparameter er evnen til å endre seg. I forlengelsen av risikosituasjoner, øker behovet for at ledere er forberedt på å håndtere komplekse situasjoner. Dette innebærer at dagens og morgendagens ledere er mer utsatt for mediepress enn tidligere. Det er ikke uvanlig at ledere må forlate stillingen sin fordi de ikke klarer å håndtere kriser.

I 2021 stod sportsklubben Brann ovenfor en alvorlig situasjon da klubben ble involvert i en omfattende omdømmekrise, samtidig som de rykket ned et nivå i det norske divisjonssystemet. Slike situasjoner fremhever viktigheten av fokus på effektiv krise og -endringsledelse. Vi ønsker å utforske hvordan ledelsen i Brann håndterte krisen, og har med det raffinert vår problemstilling til:

«Hvordan håndterte ledelsen i Sportsklubben Brann omdømmekrisen i 2021, og hvilke tiltak ble iverksatt for å oppnå en endring?»

1.3 Oppgavens struktur

Bacheloroppgaven innledes med en gjennomgang av teoretiske perspektiver som anses som relevant for denne casestudien, etterfulgt av en beskrivelse av vår anvendte forskningsmetode. Data vi har innhentet vil bli gjenstand for analyse og drøftet i lys av fremlagt teori. Med hovedfokus på krise- og endringsledelse, utforsker vi forholdene før, under og etter krisen, som kulmineres i en tredelt konklusjon. Studien avsluttes med at vi fremlegger en hovedkonklusjon som innbefatter de mest vesentlige funnene fra analysen, og danner grunnlag for en eksplisitt besvarelse av problemstillingen.

2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere oppgaven sitt teoretiske rammeverk. Vi ønsker å se nærmere på ulike perspektiver av krise- og endringsledelse. Det blir dermed avgjørende å innledningsvis skape en felles forståelse for hva en krise er.

2.1 Krise

Det finnes et mangfold av definisjoner og perspektiver på hva en krise er og hvordan de utvikler seg. Vi anser Fearn-Banks (1996) sin definisjon som mest presis for vår forskning (Aarset, 2010, s.262):

«En betydningsfull uønsket hendelse med et potensial til å skade en organisasjon, et selskap eller en bransje, så vel som dens kunder, produkter, tjenester eller gode navn og rykte.»

Krisesituasjoner kan oppstå som et resultat av både akutte hendelser, så vel som langvarige situasjoner. Akutte hendelser krever raske beslutninger, for å best mulig begrense omfanget av skaden. Langvarige kriser har en tendens til å utvikle seg til en slags normaltilstand, der folk etter hvert vender seg til et annerledes tanke- og handlingsmønster (Gangdal, 2013, s. 15). Aarset (2010, s.20) refererer henholdsvis til disse situasjonene som «kobrakerise» og «pytonkrise.» En kobrakerise anses som den plutselige krisen hvor organisasjoner blir overrasket og kastet inn i situasjonen. Organisasjonen blir på den måten tatt på bakbeina, noe som stiller krav til en klar og tydelig beredskapsplan. En pytonkrise derimot, anses som en snikende krise og bygger seg gradvis opp for å så bryte organisasjonen ned over tid.

Det er et mangfold av situasjoner og hendelsesforløp som kan forårsake kriser (Gangdal & Angeltveit, 2013, s.13). Ulike typer kriser kan eksempelvis være tap av menneskeliv eller at enten miljø, bygg, eller *omdømme* oppleves som truet eller skadet. Med andre ord er kriser uønskede hendelser med potensiale til å skade organisasjonen sin normale drift. I fortsettelsen kategoriserer Gangdal og Angeltveit kriser ut fra omfang og alvorlighet: *uønskede hendelser, kritiske situasjoner, ulykker og katastrofer*. Mellom disse finnes det en flytende overgang hvor små hendelser kan utvikle seg til unødvendige kriser og tap av omdømme (Gangdal, 2013. s. 18). En *omdømmekrise* dreier seg om tap av tillit (Wenneberg, 2019).

Omdømmekriser er nesten uten unntak skapt av virksomheten selv, gjennom dårlig ledelse, usunn bedriftskultur, utilstrekkelige rutiner eller manglende bevissthet om ansvar og konsekvenser av egne holdninger og handlinger (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 17).

Kriser kan anses som en trussel for organisasjonen. Ledelsen er derfor sentral når kriser skal håndteres.

2.2 Ledelse og kriseledelse

Ledelse kan omfatte mange teoretiske innfallsvinkler, inkludert utøvelse av makt, styring, innflytelse, samt etablering av status og posisjon (Heggholmen, 2014, s.15). En mer presis definisjon finner vi i litteraturen til Jacobsen & Thorsvik. De presenterer ledelse som «en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (2019, s.405). En kan altså vise til at alle må dra i samme retning for at ledelse oppleves som effektivt.

Kriseledere håndterer uvanlige situasjoner, som har en varierende grad av usikkerhet og kompleksitet for å forebygge, forbedre, handle og lære av kriser (Hafting, 2017, s.20). Det vil si at lederen må balansere organisasjonen sin daglige drift og håndtere krisen. Kriselederen har derfor et stort fokus på å «slukke brannen» og redusere skaden av den uønskede hendelsen. Ledelse og kriseledelse deler de grunnleggende prinsippene, med et hovedfokus på effektiv og ansvarlig styring av organisasjonen. Samtidig finnes det betydelige ulikheter mellom disse disiplinene. Ifølge Weiseth og Kjeserud (2021, s. 21), er det en påpekt mangel i kompetanse blant ledere innen krisehåndtering. Kriseledelse- og håndtering er mer spesifikt rettet mot å håndtere de uønskede og uforutsette hendelsene. Dette innebærer at lederen må forholde seg til høyere stressnivå, usikkerhet og pressede situasjoner, med sikte på å gjenopprette stabilitet.

I en krise er det stort behov for å begrense og redusere skadevirkningene, noe som gjør at det kreves mer av en leder (Weiseth & Kjeserud, 2021, s. 21). Det understreker betydningen av å skille mellom ledelse og kriseledelse. En god leder under normale omstendigheter, er nødvendigvis ikke en god leder under kriser.

Definisjonen av krisebegrepet åpner for at kriser kan deles inn i en livssyklus av faser som betegnes som førkrisefase, akutt krisefase og etterkrisefasen. Kruke (2015) beskriver fasene som en sirkulær prosess, hvor en leder har ulike aktiviteter og oppgaver (Hafting, 2017, s.133). I førkrisefasen ligger hovedfokus på forebygging og forberedelser. Fasen omhandler hvordan organisasjonen er i stand til å håndtere uforutsette hendelser. Den akutte krisefasen tar for seg hvordan ledelsen responderer når krisen først inntreffer. Dette omhandler hvordan krisen håndteres og hvor man implementerer beredskapsstrukturer fra førkrisefasen. Den siste fasen er etterkrisefasen, hvor hovedaktivitetene er å gjenopprette stabilitet og normalitet. Det overordnede målet er at man skal lære fra krisen og tilrettelegge for å bli mer robust enn ved forrige førkrisefase.



Figur 1: Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)

2.3 Førkrisefase: Forebygging og forberedelser

I førkrisefasen er det primære formålet å forebygge kriser og forberede virksomheten (Aarset, 2010, s.19). Forberedelsene skal bidra til at virksomheten er bedre rustet mot uventede hendelser. Krise- og beredskapsarbeid er en essensiell del av denne fasen.

2.3.1 Krisepanlegging og øvelser

For å lykkes med krisehåndtering, er virksomheter avhengig av god beredskap.

Beredskapsplanlegging har som formål «å utarbeide generelle og spesifikke tiltak for å forebygge og forberede organisasjonen på uvanlige hendelser» (Hafting, 2017, s.26). Krise- og beredskapsplaner omhandler i stor grad å kunne gi et holdepunkt ved å sette retning for koordinering, ansvarsfordeling og håndtering når krisen inntreffer. I Gangdal og Angeltveit sin litteratur anbefales det en metode for beredskapsplanlegging basert på enkle sjekklister (2014, s. 157). Disse skal fungere som en veileder gjennom hele prosessen, fra man oppdager at noe er galt til man evaluerer håndteringen av situasjonen. Gangdal og Angeltveit (2014) har utarbeidet en sjekkliste for uetisk og kriminell atferd blant ansatte i organisasjoner.

Nr.	Handling	Relevant?	Ansvarlig	Status
1	Samlet kriseledelsen eksklusive den/de involverte.			
2	Etabler et forløpig faktagrunnlag.			
3	Hvilken trussel står vi overfor- hva er "worst case" her?			
4	Vurder suspensjon			
5	Vurder interne diskre undersøkelser (ikke ødelegge bevis)			
6	Vurder gransking ved ekstern utøver.			
7	Konsulter styreformann.			
8	Konsulter ev. Gransker.			
9	Vurder om saken skal meldes til politiet (konsulter gransker)			
10	Kontakt politiet.			
11	Nødvendig å informere legemiddelverket?			
12	Planlegg intern/ forebygg lekasjer.			
13	Planlegg oppfølging av mistenkte og deres familier.			
14	Gjennomføre allmøte?			
15	Informere medisinsk nettverk?			
16	Legg strategi, taktikk og plan for mediekontakt.			
17	Lag pressemelding med utgangspunkt i holdningstatements			
18	Sjekk at mistenkte/familier har støtte hos seg.			
19	Distribuer, legg ut og publiser pressemelding			
20	Følg opp mediedekning og juster ev. budskap.			

Figur 2: Beredskapsplan i form av sjekklister (Gangdal & Angeltveit, 2014, s.163)

Opptrening og øvelser anses som nødvendig for å erverve rutiner for å håndtere kriser (Weiseth og Kjeserud, 2021, s.25). For et best mulig utbytte av øvelsene, bør en ha mest mulig realistiske og relevante scenarioer. En øvelse betyr at man hever erfaringsbasert kompetanse i krisehåndteringen (Hafting, 20187, s.37).

Weiseth og Kjeserud (2021, s.25) henviser til studier om *stressinokulering*, som en avgjørende faktor for krisehåndtering. Stressinokulering har paralleller til vaksiner og skal gi en forsmak av stressbelastning til en leder. Dette skal bistå ledere til å være bedre rustet i krisehåndtering og forsterke kompetansen når kriser inntreffer. En måte å tilføre en slik opplevelsesbasert læring på, kan være gjennom medie- og kommunikasjonstrening.

Kriser er godt nyhetsstoff, og er ofte høyt prioritert i redaksjoner. Det er da viktig at organisasjoner på forhånd avgjør hvordan en toppleder og ledelsen skal brukes i mediekontakten (Angeltveit & Gangdal, 2014, s.186). Eksempelvis bør en ha det klart for seg om lederen skal ha en tilbaketrukket rolle eller eksponeres som primærkilde fra start. Medietrening er et verktøy som gjør at en kan være forberedt på *hva* en kan fortelle, og *hvordan*. Ved å eksempelvis definere grad av åpenhet på forhånd, vil det være enklere å «holde tungen beint i munnen» under press. En forberedt leder vil i større grad kunne håndtere mediepress og unngå eskalering av en eventuell krise.

2.3.2 Kriseteam og beslutningsprosesser

Enhver organisasjon bør på forhånd etablere et kriseteam, som spiller en avgjørende rolle når en krise inntreffer. Teamet bør være satt sammen av ulike funksjoner og kvalifikasjoner (Aarset, 2010, s.271). En viktig benevnelse er at teamet ikke bare skal trå til i en faktisk krisesituasjon, men arbeide kontinuerlig med kriseplanlegging. Aarset (2010, s.271) poengterer at kriseteamet bør ha visse nøkkelpkvalifikasjoner. Medlemmene bør takle stress, være samarbeidsorientert, ha gode lytteregenskaper samt være gode beslutningstakere.

Tematikken om sammensetningen av et kriseteam danner grunnlag for et fundamentalt spørsmål: bør den daglige lederen være inkludert? Aarset poengterer at den daglige lederen i høy grad bør være fristilt for å hindre at krisen sprer seg til resten av organisasjonen (2010, s.271). En potensiell gevinst ved å fristille den daglige lederen, er at man i større grad kan opprettholde den daglige driften. Et kriseteam kan være utformet på ulikt vis i organisasjoner, avhengig av organisasjonens størrelse og krisens kompleksitet.

2.4 Akutt krisefase: Responsen

I den akutte krisefasen finner vi ledelsen sin håndtering og respons. Her søker en så raskt som mulig å sørge for stabilisering og normalisering (Hafting, 2015, s.134). Organisasjonen står på dette tidspunktet overfor tøffe beslutninger og valg, som stiller især krav til lederen. For å ivareta interne og eksterne interessenter, anses krisekommunikasjonen som helt essensielt.

2.4.1 Krisekommunikasjon

Krisekommunikasjon defineres som utveksling som foregår både internt og eksternt mellom organisasjonen og dens interessegrupper (Løvik, 2007, s. 29). Kommunikasjon eksternt og internt, er essensielt for å beskytte omdømmet og ivareta ansatte. Idet en krise inntreffer, kan en vellykket krisekommunikasjon bidra til å redusere skadeomfanget (Aarset, 2010, s.274). Det kan betegnes som en effektiv måte å møte kriser på, og kan bidra til at organisasjonen kommer «helskinnet» gjennom krisen.

Hafting (2015, s.33) beskriver *intern kommunikasjon* som gjensidig utveksling av informasjon og ideer mellom ledere og medarbeidere, samt enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer i organisasjonen. Menneskene internt i organisasjonen har ofte et informasjonsbehov og misliker å måtte oppdatere seg gjennom media. Det kan derfor være fordelaktig å kommunisere internt før eksternt (Gangdal & Angeltveit, 2014, s.172). Videre understreker Gangdal & Angeltveit viktigheten av personlig omsorg og oppfølging av medarbeidere. I kritiske situasjoner har mennesker ofte et

ønske om å bli ivaretatt og da anses intern kommunikasjon som et essensielt verktøy for å sikre at organisasjonen drar i samme retning.

Når de interne interessentene er informert, er neste steg å informere de *eksterne* interessentene (Kveine & Erlien, 2019, s.172). Ekstern kommunikasjon handler i hovedsak om å overlevere budskap til leverandører, sponsorer, media og resten av offentligheten. I kommunikasjonen med eksterne interessenter, er det avgjørende å informere marked og kunder, før media tar over regien (Gangdal & Angeltveit, 2014 s.179). Media er ofte ute etter «den gode historien» og ønsker avsløre kritikkverdige forhold. Interessentene har ofte ulike informasjonsbehov, som kan medføre at organisasjonen blir handlingslammet i enkelte situasjoner. Dersom organisasjoner blir handlingslammet, er det anbefalt å dra nytte av eksterne rådgivere (Gangdal & Angeltveit, 2014, s.34). Eksterne rådgivere kan tilføre et objektivt syn på situasjon, samtidig som det tilfører kompetanse. Med en effektiv krisekommunikasjon, øker organisasjoner tilliten og troverdigheten sin til omgivelsene.

En krise kan medføre at det oppstår et informasjonsvakuum som gjør at organisasjoner blir nødt til å ta regi over egen krise. I slike situasjoner må organisasjoner vurdere hvem som skal fremstå som talsperson (Angeltveit & Gangdal, 2014, s.186). Talspersonen skal være organisasjonen sitt ansikt utad, og kommunisere budskapet eksternt og internt. Den første kommunikasjonen etter at krisen har inntruffet er spesielt viktig, og setter tonen for resten av krisen (Aarset, 2010, s.279). Etter å ha valgt talsperson må ledelsen vurdere hvilken grad av åpenhet som er best egnet for situasjonen. Skal en begrense informasjonsflyten eller ha full åpenhet? I Coombs (1999) sin litteratur, presenterer han teorien om «forsiktig full åpenhet». Med dette mener han at organisasjoner må være tilgjengelig for media, villig til å gi informasjon og snakke sant (Aarset, 2010, s.281). Teorien om «forsiktig full åpenhet» er kompleks, noe som medfører at krisekommunikasjon er en utfordrende gren å håndtere.

2.5 Etterkrisefasen: Endringsledelse og reparasjon av omdømme

Etterkrisefasen er siste fasen i den sirkulære prosessen til Kruke (2015). Hovedaktivitetene i denne fasen er å gjenopprette en stabil tilstand og lære av krisen (Hafting, 2015, s.134). Læring kan forstås som erfaringsbaserte *endringer* av rutiner etter kriser. Kruke (2015) poengterer at målet er å legge til rette for at organisasjonen er i en mer robust tilstand etter krisen.

Hva er endring?

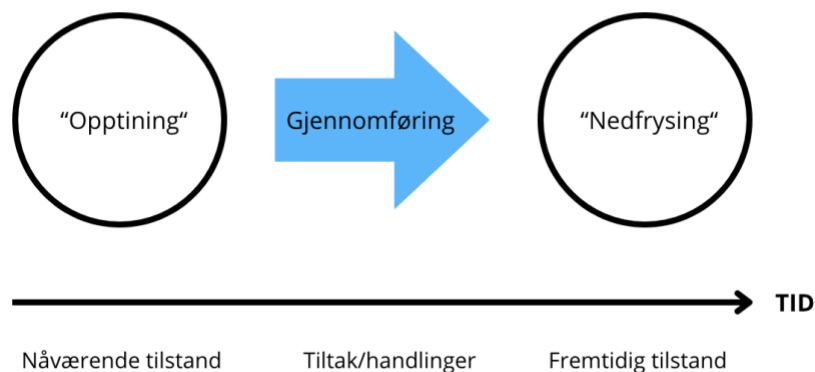
For å definere endring, ser vi til Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 373) som viser til at en endring finner sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkter. Dette er en generell definisjon, og de poengterer i fortsettelsen at man også må presisere innholdet i endringen. En endring kan altså

oppstå innenfor flere områder i en organisasjon. Eksempelvis kan en endring finne sted i oppgaver, struktur, kultur, demografi og prosesser.

«En virksomhet står overfor et behov for endring først når den av ulike årsaker har ønsket om en fremtidig situasjon som atskiller seg fra nåsituasjonen» (Hennestad & Revang, 2017, s. 15). Hvordan vil så endringer implementeres i en organisasjon?

Organisasjonsendring

Den tysk-amerikanske psykologen Kurt Lewin er en anerkjent teoretiker, og blir av mange sett på som «organisasjonsendringens far» (Cummings et al., 2015, s.34). Lewin skisserer tre ulike faser alle organisasjoner må gjennom i lys av endringer – *opptiningsfasen*, *endringsfasen* og *nedfrysingsfasen* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.389).



Figur 3: Modell for endringsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 390)

Følgende kommer en kort innføring i Lewins modell bestående av de tre fasene:

2.5.1 Opptiningsfasen: Rive seg løs fra fortiden

I opptiningsfasen skapes det en holdning om at dagens situasjon er gal, og at det vil gå galt hvis man forsetter på samme måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 389). Det at en organisasjon må gjennom en endring skyldes både indre og ytre faktorer i form av eksempelvis personer, teknologi og marked (Hussain et al., 2018, s. 124). Organisasjoner handler ulikt ved at noen arbeider proaktivt mens andre reaktivt. Den proaktive tilnærmingen er et resultat av en planlagt endring, mens den reaktive tvinger en organisasjon til endring gjennom ytre og/eller indre faktorer. Hennestad og Revang (2017, s. 177) viser til en undersøkelse av norske virksomheter i endring, hvor de blant annet søkte å identifisere grunnlaget for endring. Et av momentene som ble funnet var *kriser*. I denne sammenheng oppfatter medarbeiderne at det var en eksistensiell krise, der man ikke kunne fortsette som før om man ville overleve. Dette bygger videre inn mot det som omtales som *krisedrevet motivasjon*. Denne type

motivasjon refererer til en type situasjon hvor «tallene er røde» og moderate kostnadsreduksjoner ikke vil snu situasjonen. I en slik situasjon kreves det en betydelig endring om organisasjonen skal overleve. Som Hennestad og Revang (2017, s. 177) oppsummerer: «Virksomhetens blotte eksistens er truet om det ikke skjer substansielle og grunnleggende endringer».

2.5.2 Endringsfasen: Endringsledelse

Endringsfasen utgjør det andre elementet i Lewins modell. I denne fasen må det skapes nye holdninger og atferd, og det er her tiltakene for endring iverksettes. Dette kan eksempelvis gjøres via opplæring, kommunikasjonstrening, endret formell struktur og ny lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.389). Hussain et al. (2018, s.124) tar for seg to faktorer som i stor grad påvirker en endringsprosess: motstand for endring og villigheten til å endre. Under endringsprosessen er det i stor grad lederen sitt ansvar å sørge for å motivere og skape en forståelse for hvorfor man må gjennom en endring. Hvor er organisasjonen nå, og hvor skal den være i fremtiden?

Hennestad & Revang (2017, s.138) definerer begrepet endringsledelse som å implementere en ny hverdagsvirkelighet ved å realisere nye mål, visjoner og ideer. I praksis betyr dette å lede prosesser som skaper en ny virkelighet for organisasjoner. Skal vi ta i bruk litteraturen til Hennestad & Revang (2017), kan vi tolke det som at endringsledelse er kontinuerlig arbeid for å lede virksomheten inn i riktig spor. Det er viktig å poengtere at faktorer som tvil, motivasjon og kriser er alle fundamentale for endring i organisasjoner (Hennestad & Revang, 2017, s.177).

Kultur og verdier

Kultur og verdier utgjør sentrale hjørnesteiner i en endringsprosess. Flere studier viser til at virksomheter som investerer i at medarbeidere føler en felles tilhørighet, er suksessfulle (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 120). Med andre ord blir kulturen et viktig strategisk fortrinn. Bolman og Deal (2018, s.402) definerer organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser og verdier som medlemmene av en gruppe har til felles. I praksis kan en tenke på det som «hvordan vi gjør det hos oss». Psykologen Edgar Schein står bak den mest refererte definisjonen av organisasjonskultur:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 124).

I tillegg til definisjonen, har Schein utviklet en teori om at kultur kan analyseres på tre ulike nivåer: *artefakter, verdier og normer* og til slutt *grunnleggende antakelser* (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 126). Artefakter utgjør det øverste nivået og er et uttrykk for kultur som kan sanses. De kan være

både fysiske som for eksempel arkitektur, innredning, teknologi og kleskoder eller sansbare uttrykk gjennom atferd. Schein sitt neste nivå av kultur består av *verdier* og *normer*. Verdier defineres som noe ønskelig og godt, hva som verdsettes og hva man ønsker å fremme (Jacobsen & Thorsvik, 2018, s.128). Mens verdier er abstrakte idealer, er normer ofte beskrevet som bestemte prinsipper eller regler som det forventes at mennesker følger. Siste nivå går under *grunnleggende antagelser*. Jacobsen og Thorsvik (2020, s.128) beskriver disse som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, og som er vanskelig å utfordre og endre.

Systemer for styring og kontroll

Ved å følge litteraturen til Jacobsen og Thorsvik (2019, s.90), ser vi på ulike styringssystemer som benyttes for at ansatte skal følge organisasjonen sine retningslinjer. Vi skiller mellom fire ulike systemer: rekruttering, sosialisering, disiplinering og kontroll. Under *rekrutteringen*, har organisasjonen mulighet til å aktivt velge ut foretrukket kandidat. Her oppstår det ofte dilemma knyttet til hvem som «passer best inn» og hvem som er best faglig kvalifisert. *Sosialisering* er det andre systemet for styring og kontroll. Dette steget kommer etter rekrutteringen, og organisasjonen søker å tilegne de nyansatte organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser. Ansatte som har tilegnet seg organisasjonen sin kultur, vil automatisk handle på organisasjonens vegne (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 91). Tredje moment tar for seg *disiplinering*. Dette omtales også som incentivsystemer; et system hvor man forsøker å disiplinere sine ansatte gjennom straff og belønning. Siste momentet omhandler *kontroll*. Der de andre momentene søker å hindre uønsket atferd, handler kontroll om å få oversikt over uønskede handlinger.

2.5.3 Nedfrysingsfasen

Avslutningsvis behandles «nedfrysingen» av endringen, også omtalt som implementeringsfasen (Hussain et al., 2018, s. 124). Endringene vil ikke bli implementert over natten, men vil bygges inn i organisasjonen over tid. Her ligger fokuset på stabilitet og rutiner. Jacobsen & Thorsvik (2019, s.389) peker på viktigheten av å evaluere tiltakene, samt at man må undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger og faktisk atferd. Har man en sammenheng mellom *kulturen* og *strukturen*?

Hussain Et al. (2018, s.124) viser til flere studier som peker på viktigheten av lederskap under organisasjonsendring. Det er i stor grad lederen sitt ansvar å kartlegge organisasjonen sin nåværende situasjon, og videre skape en felles forståelse for endring. Det pekes på viktigheten av tydelig lederskap i kombinasjon av at medlemmer av organisasjonen aktiv involveres i endringen. Videre trekkes kunnskap frem som en viktig faktor. Gjennom hele endringsprosessen er det viktig at kunnskap utvikles, for alle ledd i organisasjonen. I takt med at organisasjonen utvikles og endres, er

det vel så viktig at organisasjonens medlemmer følger etter.

2.6 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Vi har til nå tatt for oss de ulike fasene i en krise, med utgangspunkt i Kruke (2015) sin modell. I førkrisefasen har vi sett nærmere på krise- og beredskapsarbeid inkludert proaktivt arbeid, og hvordan organisasjoner kan forberede seg på en eventuell omdømmekrise. I den akutte krisefasen behandlet vi hvordan en kan håndtere kriser i henhold til krisekommunikasjon ekstern og internt. I etterkrisefasen har vi lagt frem teori på hvordan organisasjoner søker tilbake til en stabil tilstand. Vi har anvendt Kurt Lewin sin endringsmodell som et rammeverk for hvordan en organisasjon kan gå gjennom endring.

3.0 Metodekapittel

For å utforske problemstillingen om håndteringen av nachspiel-skandalen i Sportsklubben Brann, har vi anvendt kvalitative forskningsmetoder inkludert intervjuer og dokumentanalyse. Vår studie er forankret i et fortolkende paradigme, der vi legger vekt på informantene sine opplevelser og meninger (Grimholt, 2024). Dybdeintervjuer er valgt som metode for å innhente informasjon om informantene sine ulike perspektiver, erfaringer og synspunkter knyttet til krisen. Vi har valgt en slik tilnærming da den legger til rette for åpne spørsmål, slik at informantene får mulighet til å gå i dybden der de selv ønsker. Dokumenter som bakgrunnsdata har vært nødvendig ettersom det har gitt oss innsikt i hendelsesforløpet på ulike tidspunkter. Gjennom kombinasjonen av intervjuer som primærdata og dokumenter som sekundærdata, har vi sett hvordan tekster former virkeligheten og vår forståelse av den.

3.1 Sekundærdata

Det foreligger flere relevante dokumenter i studiet av krisehåndteringen i Brann. Disse dokumentene har vært essensielle for å innhente informasjon utover det vi har tilegnet fra intervjuene.

Dokumenter som vi har benyttet har vist seg å være viktig for å utforme intervjuguider. Ettersom vi studerer forløpet og håndteringen av en krise, har dokumenter gitt oss et verdifullt tidsbilde. Med det har vi sett hendelsen i sammenheng av en historisk utvikling i fotballklubben.

3.1.1 Forberedelser og gjennomføring

I forberedelsesfasen av vår datainnsamling har vi fokusert på kilder som inneholder dyptgående og informativt innhold, med oppmerksomhet på autoritative og troverdige kilder. Vi har begrenset forskningen til nyhetsartikler publisert fra og med 2021, for å unngå overflødig gransking av historiske forløp og forutgående faktorer som kan ha påvirket krisen.

I arbeidet med å identifisere relevante dokumenter har vi fulgt en grundig og systematisk tilnærming. Først definerte vi kriteriene for relevans, inkludert temaer som «Nachspelskandale», «Sportsklubben Brann», «Nachspiel i Brann» og «Spillerkultur i Brann». Deretter gjennomførte vi søk i akademiske databaser som «Google Scholar» ved overnevnte søkeord. Mediedekning fra lokale aviser i Bergen har vært til stor hjelp for forståelsen av nachspielet og dens opptakt.

Etter å ha identifisert en liste over potensielle tekster, vurderte vi kvaliteten og relevansen til hver tekst. Vi undersøkte om de var basert på pålitelige kilder, samt graden av validitet innholdet hadde for forskningen. Deretter har vi strukturert informasjonen i et dokument i tre ulike deler:

førkrisefasen, akutt krisefase og etterkrisefasen. Dette for å oppnå en kronologisk organisering av krisehåndteringen.

Gjennom prosessen har vi identifisert et bredt spekter av relevante tekster. Vi har gjennomgått nyhetsartikler, videopressekonferanser og ulike podkaster tilgjengelig på Spotify. I figuren under har vi presentert de mest vesentlige dokumentene anvendt i forskningen.

Sekundærkilder aktivt brukt i forskningen			
Kilde	Kildetype	Tittel	Dato for publisering
Preik med Jan Erik Kjerpeseth	Podcast	Brann-trener, Eirik Horneland: - Det å vinne blir en bestemmelse	15.05.2023
VG	Dagsavis	Supportere, omdømmetap og oppbygning av tillit	14.08.2021
VG	Videopressekonferanse	Brann uttaler seg om skandalefesten	15.08.2021
Bergens Tidende	Dagsavis	Kunstgressdebatten	08.01.2021
Nettavisen Sport	Dagsavis	Selvkritikk og restart	02.02.2021
Aftenposten	Dagsavis	Kunstgressdebatten	18.01.2021

Figur 4: Egenlaget diagram for sekundærkilder

Nyhetsartiklene har vært essensielle for å forstå tolkninger og hendelser på spesifikke tidspunkter gjennom krisen. Videopressekonferansene har gitt oss tilgang til uttalelser fra forskjellige nøkkelaktører i klubben. Dette har tillatt oss å sammenligne og analysere ulike synspunkter og tolkninger av hendelsen. Videre har det vært interessant å se hvordan perspektivene på krisen har utviklet seg over tid. Podkaster har vært en aktiv ressurs i vår forskning, og har fungert som et verdifullt supplement til både nyhetsartikler og pressekonferanser.

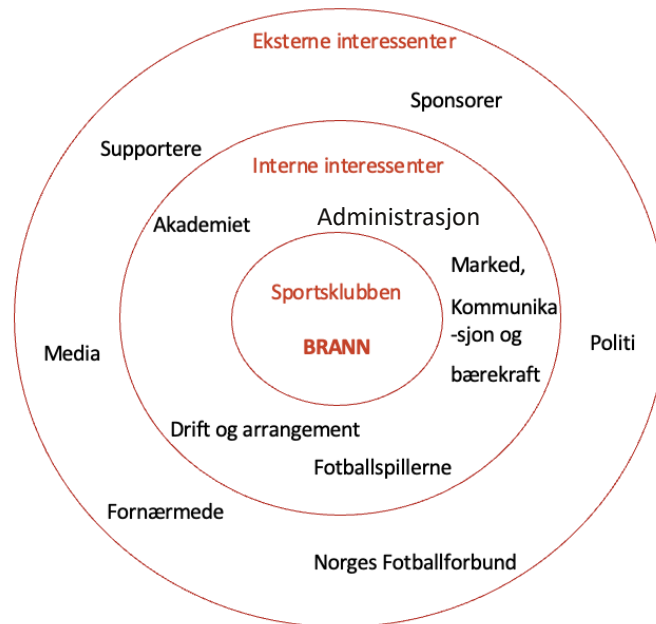
Samlet sett har disse dokumentene vært uvurderlige i å danne grunnlaget for vår analyse av håndteringen av krisen i Brann. De har tilført oss en dybde og bredde av informasjon som har vært avgjørende for å kunne trekke relevante konklusjoner og anbefalinger.

3.2 Primærdata

Hvor dokumenter har gitt oss et øyeblikksbilde av hendelsen, har intervjuer gitt tilgang til personlige minner, opplevelser og refleksjoner rundt krisen i retrospekt (Tjora, 2017, s.190). Vi følger Tjora sitt syn på at kombinasjonen av retrospektive personlige fortellinger og dokumenter skaper et interessant empirisk grunnlag for å analysere krisen i Sportsklubben Brann.

3.2.1 Rekruttering

Vår utvalgsstrategi har basert seg på en strategisk utvelgelse av informanter som har den nødvendige innsikten på krisen. Gitt vårt fokus på en enkelt case, har utvalgsprosessen blitt noe forenklet. For Brann var det en rekke ulike interessenter involvert i krisehåndteringen. Vi har dermed utformet en interessentanalyse som et utgangspunkt for utvalg av informanter.



Figur 5 Egenlaget modell, interessentkart

For å sikre en bredde av informasjon fra ulike organisatoriske nivåer innenfor Brann, har vi aktivt samarbeidet med flere nøkkelpersoner. Vi har intervjuet nåværende og tidligere daglig leder for å få et innblikk i deres arbeid før, under og etter krisen. Her har vi fått svar på spørsmål om blant annet krisehåndtering og endringer. Videre har vi vært i kontakt med sportskommentator i Bergens tidende, for å sikre et utenforstående perspektiv på krisen og mediehåndteringen. En annen interessant informant, har vært leder for en sentral supportergruppe knyttet til klubben. Her har vi undersøkt hvordan klubbledelsen håndterte supporterne og hvordan dette ble oppfattet som den medlemsstyrte klubben Brann er. Til slutt har vi intervjuet en fotballspiller fra klubben, for å høre hans personlige erfaringer knyttet til håndteringen av situasjonen.

Stillingsbeskrivelse	Sted og dato	Lengde	Bearbeidelse
Tidligere daglig leder	Bergen 18.03.2024	60 min	Ordrett transkribert
Daglig leder	Bergen 22.03.2024	45 min	Ordrett transkribert
Fotballspiller	Bergen 20.03.2024	45 min	Ordrett transkribert
Sportskommentator i Bergens Tidende	Bergen 18.03.2024	60 min	Ordrett transkribert
Leder for supportergruppe	Bergen 18.03.2024	60 min	Kodet i stikkord under intervju

Figur 6 Egenlaget modell for primærkilder brukt i forskningen

3.2.2 Intervju i praksis

Før intervjuene, utarbeidet vi målrettede intervjuguiden tilpasset hver informant og deres rolle. Deretter sendte vi inn søknad til Sikt for å få godkjent intervjuguidene i lys av personvern. Disse guidene fungerte som verktøy under samtalen og var strukturert i tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora, 2017. s.191). Vi startet samtalen med trygge samtaleemner og enkle spørsmål, før vi gradvis beveget oss mot krisen. Informantene sin evne til refleksjon var avgjørende for å oppnå en dyp forståelse av situasjonen.

Vi valgte å være to personer under alle intervjuene, noe vi mener var en fornuftig beslutning gitt vår begrensede erfaring. Dette tillot en av oss å fokusere på intervjuguiden og stille spørsmål, samtidig som den andre tok ansvar for å notere viktige punkt.

For å sikre nøyaktig datainnsamling, benyttet vi oss av lydopptak under de intervjuene der det var mulig å gjennomføre. Dette frigjorde oss fra behovet for å skrive ned alt som ble sagt, samtidig som vi fanget opp viktige detaljer. Vi spurte om tillatelse fra informantene før opptakene og ga tydelig informasjon om bruken og oppbevaringen av opptakene. Et utarbeidet informasjonsskriv ble sendt ut til alle informantene og er lagt til som vedlegg for oppgaven.

I etterkant av intervjuene har vi transkribert intervjuene, noe som har vært et nyttig verktøy for analysen. I ett av intervjuene tillot ikke intervjusituasjonen oss å ta lydopptak. Dermed kodet vi materialet i stikkord og korte setninger underveis, slik at vi har hatt mulighet til å se tilbake på informasjonen som ble utvekslet.

3.3 utfordringer ved datainnsamlingen

Bachelorgruppen består av fire studenter hvor vi alle har deltatt aktivt i utformingen av forskningsprosessen gjennom våre individuelle forståelser, personlige preferanser, begreper og teorier. En slik involvering innebærer en risiko for at vår refleksivitet kan ha påvirket forskningen. Dette har gjort at vi kontinuerlig har måtte vurdere hvordan våre egne verdier, erfaringer og bakgrunn har formet forskningen. Det er mulig at tolkningsmuligheter som kunne vært relevante, ikke har blitt oppdaget eller diskutert, da de ligger utenfor det perspektivet vi har hatt.

En betydelig faktor å ta hensyn til, er at flere av studentene involvert i denne studien er tilhengere av den aktuelle klubben som har blitt analysert. Dette aspektet kan ha hatt en innvirkning på synspunkter i oppgaven og potensielt ha ført til en følelsesmessig involvering. I tillegg har noen av oss personlig kjennskap til individer i klubben, som kan ha påvirket vår tolkning av situasjonen og ført til en mindre nyansert fremstilling.

Oppgaven kan bære preg av reaktivitet, ettersom samtlige informanter har bred medieerfaring og er opplært til å svare på spørsmål rundt krisen. Vi har forsøkt å unngå reaktivitet ved å stille åpne spørsmål på en måte de ikke har blitt stilt på i pressekonferanser og andre mediarelaterte anledninger. Vi har også fokusert på å sammenligne ulike svar og stille oppfølgingsspørsmål dersom det har oppstått usikkerhet.

3.4 Forskningsetikk

Etiske hensyn har vært sentralt i gjennomføring av intervju, særlig med fokus på å ivareta informantene og ikke la hen komme til skade. Vi har derfor måtte reflektere nøye over sensitive spørsmål og sørget for at deltakerne ikke følte seg utsatt eller ubekvem. Dette gjaldt spesielt når vi berørte områder med potensielt høy følsomhet hvor informantene kunne gjenkjennes.

Anonymisering har også vært en viktig del av vår tilnærming til sensitive temaer. I situasjoner der informantene sin identitet kunne bli avslørt gjennom deres roller i klubben, var dette en betydelig utfordring vi ikke kom unna. For å være sikker på at informantene skulle være trygge på informasjonen vi har bearbeidet og analysert, valgte vi å sende over siteringen og forsikre oss om at disse ikke kommer til skade i våre publikasjoner. Vi har også valgt å utelate informasjon som potensielt har kunnet skade informantene. Dette kommer av at informasjon kan være gjenkjennbart og komme negativt ut for de som i dag har en tilhørighet til klubben.

3.5 Validitet og reliabilitet

Det har vært avgjørende for vårt forskningsarbeid å innhente pålitelig informasjon som er relevant for problemstillingen. Vi har vært bevisst på at manglende gyldighet i informasjonen vi samler inn kan svekke vår analyse og gjøre det utfordrende å trekke konklusjoner. Derfor har vi investert tid og ressurser på å grundig forstå relevant teori før datainnsamlingen startet. Denne teoretiske forankringen dannet grunnlaget for utforming av våre intervjuguider, noe som har vært et tiltak for å forsterke oppgaven sin validitet.

Reliabilitet omhandler stabilitet i datagrunnlaget. Det har vært utfordrende å måle grad av åpen- og ærlighet hos informantene. Dette fremkommer av at mange av intervjuobjektene har gitt oss ulike inntrykk av de samme situasjonene. Grad av troverdighet på dokumentene vi har analysert, har også vært noe vi har måtte vurdere. For å forsterke reliabiliteten har vi sikret en trygg atmosfære under intervjuene, samt vært kritisk til interesser og motiver informantene måtte ha. I tillegg har vi sjekket ulike kilder opp mot hverandre for å se om de samsvarer.

4.0 Sportsklubben Brann og omdømmekrise

4.1 Om Sportsklubben Brann

Sportsklubben Brann ble stiftet 26. september 1908 i Bergen (Brakstad, u.å.). Klubben har siden den tid festet sin posisjon som en av de mest ærverdige og mestvinnende klubbene i norsk fotballhistorie. Totalt har herrelaget blitt kronet som seriemester tre ganger og cupmester syv ganger.

Sportsklubben Brann er en medlemsstyrt klubb, som i praksis betyr at registrerte medlemmer blir involvert i beslutningsprosesser, for å sikre at interesser og verdier blir ivarettatt.

Organisasjonen består av 47 ansatte, foruten fotballspillerne i klubben (Håland, 2024). I tillegg består det organisatoriske kartet av en rekke andre funksjoner: styret, valgkomite, medlemsutvalg og kontrollutvalg. Til tross for relativt få ansatte i den daglige driften, har organisasjonen stor innflytelse og en viktig posisjon på Vestlandet.

En sterk supporterkultur og tett samhold, utgjør en vesentlig del av klubben sin identitet.

Sportsklubben Brann har tilhengere som følger de landet rundt for å heie laget frem (Lisæth, 2014).

Brann Bataljonen Bergen er den offisielle supportergruppen til Brann. For de fleste tilhengerne representerer Brann mer enn bare fotball: det symboliserer felleskap, tilhørighet og lidenskap.

Sportsklubben er derfor avhengig av et godt *omdømme* for å vise tillit og lojalitet, samtidig som det er essensielt for å sikre betydningsfulle inntekter.

For Brann representeres visjonen gjennom mottoet «Gullet ska`hem». Som et grunnlag for visjonen skriver Brann at de drømmer om å jevnlig vinne de gjeveste titlene foran fullsatte tribuner og kokende Brann-engasjement (Brakstad, 2022). For å realisere visjonen har Brann satt som mål å være blant de 15 beste klubbene i Skandinavia (Sportsklubben Brann, 2022, s. 13). For å komme dit har Brann utarbeidet felles verdier for klubben: vi bryr oss, vi er målrettet, vi er åpne og vi er annerledes.

4.2 Nachspiel-skandale

Året 2021 går inn i historiebøkene som et av de mest innholdsrike i Sportsklubben Brann. Som året før, var sesongen preget av koronapandemien – hvor treningsleirer uteble, forbud mot trening ble innført og sesongstarten ble utsatt. Etter halvspilt sesong er Brann nederst på tabellen, og Eirik Horneland overtar roret som ny hovedtrener. Sommeren 2021 består av flere utskiftninger i spillerstallen, med den nye sportslige lederen Jimmi Nagel Jacobsen som hovedansvarlig.

Før siste halvdel av sesongen settes i gang slippes det en bombe fra Brann Stadion via opphetet ryktespredning om et nachspiel. Etterspillet blir enormt, og totalt tre spillerkontrakter blir terminert. På dette tidspunktet befinner Sportsklubben seg i en omdømmekrise, noe tidl. daglig leder omtaler som «det verste klubben kan bli utsatt for» (Fredriksen & Nessler, 2021). Krisen klubben står ovenfor har et stort nedslagsfelt, som vekker nasjonal og internasjonal interesse.

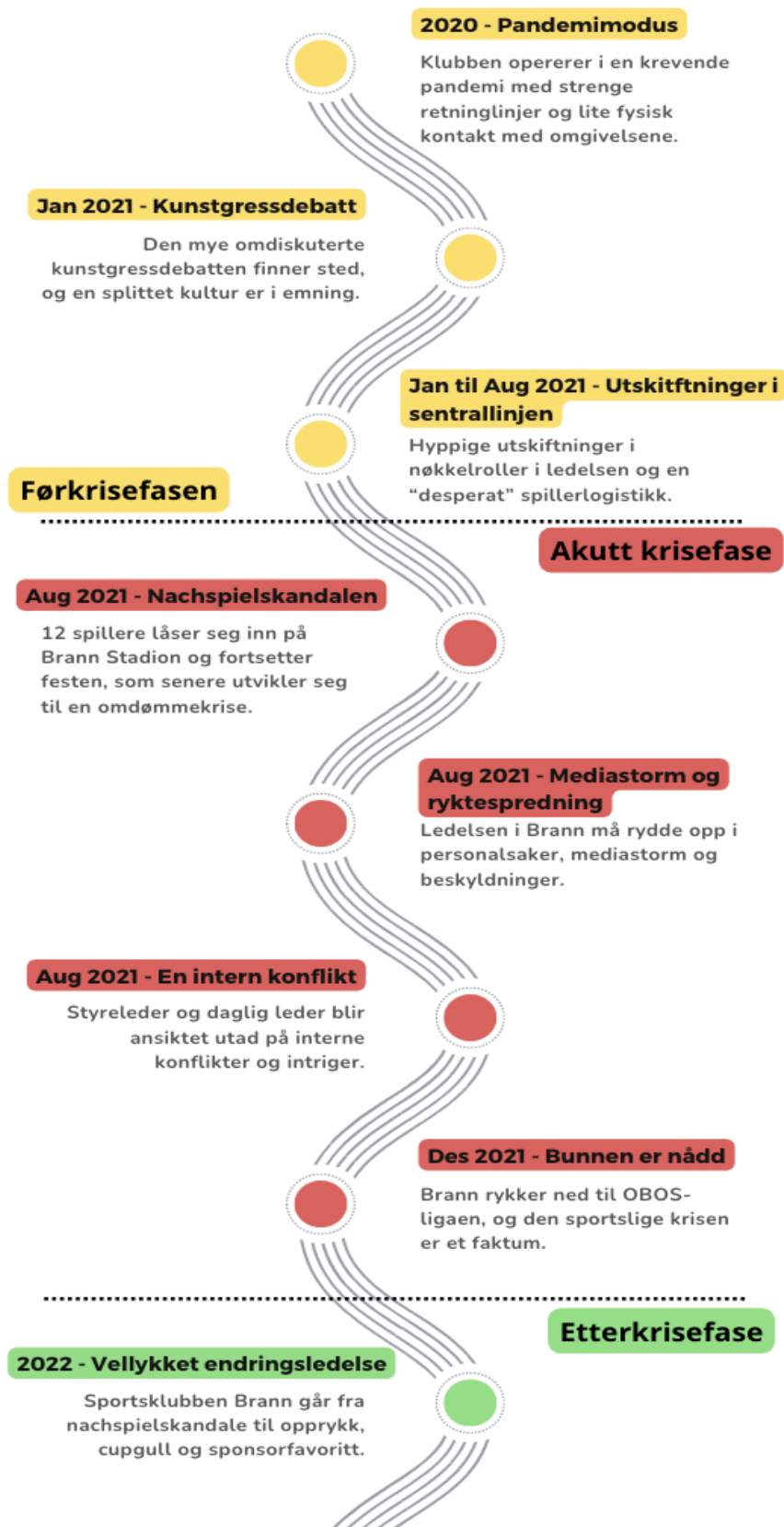
4.3 En suksessfull endring

Når startskuddet i OBOS-ligaen går april 2022, viser Brann at de mener alvor. Sesongen ender med seriemesterskap og klubben kan skilte med både opprykk, poeng- og målrekord. Med økt optimisme og forventninger fra omgivelsene spiller Brann gnistrende fotball våren 2023 og toppe dette med et historisk cupgull mot Lillestrøm 20.mai. Høsten til Brann er sterk, og de henter nok poeng til å sikre sølv i siste serierunde. Sportslig sett, blir 2023 sesongen blant klubbens beste noensinne.

I tillegg til den sportslige suksessen, har Brann blitt noe Bergen kan være stolt av. Klubben har gjenvunnet tilliten til publikummet og tilskuertallene på Brann Stadion er høyere enn på flere tiår. Dette har resultert i at klubben i 2024 er nominert til den gjeve sponsorprisen «Årets sponsorobjekt» (Brakstad, 2024). Gjennom salg av deler av stadionområdet, har de slettet en vesentlig gjeldspost, noe som har gitt klubben økt økonomisk trygghet. I tillegg har Brann sine sportslige prestasjoner, bidratt til at klubben har solgt spillere til europeiske klubber. Samlet sett har organisasjonen fått en solid økonomisk grunnmur og er bedre rustet mot fremtiden. Perioden etter «fiaskosesongen» har vært et eventyr for organisasjonen på flere plan. Det blir derfor interessant se nærmere på hvordan klubben har utnyttet krisen i 2021 til å oppnå en vellykket endring.

For å skape en visuell fremstilling for leseren har vi i figur 7. utarbeidet en tidslinje med de viktigste hendelsene i kriseforløpet. Tidslinjen skal bidra til å gi holdepunkter samt en bedre forståelse av krisen som analyseres. Til tross for at tidslinjen viser et bredt hendelsesforløp, vil det være hensiktsmessig å poengtere at vi i denne oppgaven har definert nachspiel-skandalen som selve omdømmekrisen.

SK Brann 2021-2024



Figur 7 Tidslinjen til Sportsklubben Brann

5.0 Analyse og drøfting

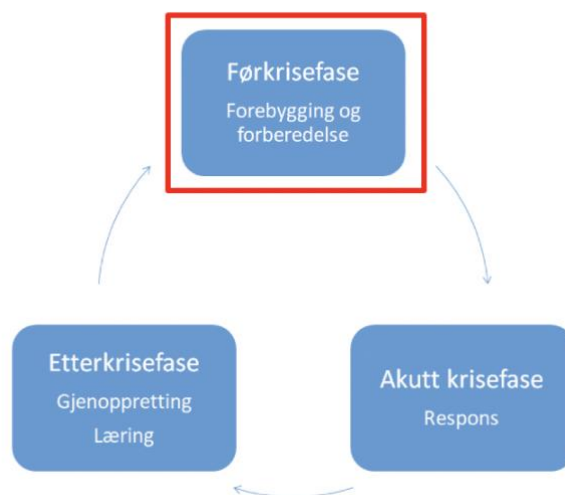
I dette kapitlet vil vi presentere vår analyse av hvordan ledelsen i Brann håndterte omdømmekrisen organisasjonen stod ovenfor i 2021, samt de tiltakene som ble iverksatt for å oppnå en endring.

Analysen tar utgangspunkt i ulike perspektiver og synspunkter fra en rekke informanter, nyhetsartikler og andre sekundærkilder. Innledningsvis ønsker vi å identifisere faktorer som kan ha bidratt til at Sportsklubben Brann endte i en slik nachspiel-episode. Deretter ønsker vi å bruke Kruke (2015) sin modell for krisefaser som vår analytiske rettesnor. Kruke behandler kriser som en syklus med tre hovedfaser: førkrisefasen, den akutte krisefasen og etterkrisefasen.

5.1 Førkrisefasen

5.1.1 Forholdene før krisen inntraff

Ved å undersøke opptakten til – og dynamikken i en krise, vil det være lettere å forstå hvordan klubben i det hele tatt endte opp i en omfattende omdømmekrise. Vi har gjennom intervjuer av sentrale skikkelser i og rundt Sportsklubben Brann fått interessante holdepunkt om hvordan situasjonen ble så dramatisk. Fra modellen til Kruke (2015), befinner vi oss nå i førkrisefasen.



Figur 8 Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)

5.1.1.2 Pandemimodus og forventninger

En medvirkende årsak til krisen beskriver tidl. daglig leder som «*etter-pandemimodus*». Før 2021 hadde Brann gjort en del endringer i den sportslige avdelingen med håp om en spennende sesong. Fra intervjuet kommer det frem at klubben ikke kunne følge de samme prosessene med onboarding, slik som før pandemien: «Det høres ut som en unnskyldning, men for meg handler det om å lete etter forklaringer» (Tidl. daglig leder, 2024). Tidl. daglige leder legger til at flere av deltakerne på nachspielet kom i pandemien: «En onboardingprosess betegnes ofte som «det kjedelige greiene vi tvinger folk gjennom», men det er i slike tilfeller en ser hvor stor betydning det faktisk har».

I en podkast med hovedtrener, Eirik Horneland, får vi bekreftet at forventningene og kravene til spillerne ikke stod i stil med det en trener kan forvente: «Vi hadde ikke kvalitet i hverdagen. Vi må flytte grenser, og da må sulten ligge i bunn. Vi var nok en litt mett spillergruppe» (Kjerpeseth, 2017 - Nåtid). Vi vet fra organisasjonslitteraturen at dersom en organisasjon skal lykkes, må alle dra i samme retning. Fundamentet som må ligge til grunn for å opparbeide en sammensveiset kultur var ikke til stede i Sportsklubben Brann for 2021.

5.1.1.3 Kunstgressdebatt

Starten av 2021 var preget av en krevende diskusjon rundt treningsforhold, som førte til en opphetet kunstgressdebatt. Debatten dreide seg om at ledelsen i Brann ønsket kunstgress på Brann Stadion, noe som skapte et stort engasjement blant tilhengerne. I alle år hadde klubben spilt fotball på naturgress, som et direkte krav fra dem med hjertet i sporten. Når vi under intervjuet med tidl. daglig leder diskuterte kunstgressdebatten, bekreftet hun på lang vei at dette kunne være en medvirkende årsak til krisen:

«Ja, det tror jeg. For det er jo av og til sånn at det baller på seg. En sak behøver nødvendigvis ikke å bli en stor krise isolert sett, men summen av saker kan gjøre at det blir veldig mye større enn hver enkelt sak» (Tidl. daglig leder, 2024).

Leder for supportergruppen forsterker påstanden om kunstgressdebatten som en medvirkende faktor: «Starten på krisen var 7.januar 2021, da klubben ble splittet i synet på treningsforhold og kunstgress. Det var et høyt engasjement for å jobbe imot hverandre» (Supporterleder, 2024). Videre poengterer han at en medlemsstyrt klubb som Brann, ikke skal ta avgjørelser uten felles enighet.

En sportskommentator i Bergens Tidende deler samme oppfatning: «Klubben var enig i at de ville legge kunstgress, men det var uenigheter og pinlig tilbakemeldinger fra styret. De fikk beskjed fra medlemmene at dette skal «vi» bestemme» (Sportskommentator, 2024). Videre poengterer han at dette kunne være opptakten til at ledelsen kom i en mer eller mindre åpen konflikt: «Det var ikke et veldig samlet styre».

5.1.1.4 Utskiftninger i sentrallinjen

Et annet interessant holdepunkt tidl. daglig leder legger frem, er de enorme utskiftningene i klubben på kort tid:

«Sentrallinjen består av styreleder, daglig leder, sportslig leder og trener. Her hadde vi på kort tid byttet tre av fire roller. Det er mye endring der, i tillegg til at vi er i en sportslig krise på bunnen av tabellen. Det er en del av konteksten: vi står allerede i en krisesituasjon» (Tidl. daglig leder, 2024).

Dette fremhever også supporterleder som en viktig faktor: «Ekstremt store utskiftninger førte til interne kulturutfordringer på flere nivåer i organisasjonen» (Supporterleder, 2024). Det er ikke bare utskiftninger i sentrallinjen Brann står overfor i denne perioden. Totalt hadde 13 spillere forsvunnet før den nye sesongen skulle settes i gang og Brann befinner seg i en sportslig krise på dette tidspunktet (Osdal, 2021).

5.1.1.5 Kollektiv svikt og fraværende kultur

Sportskommentator i Bergens Tidende påpeker at det er flere grunner til at Brann endte opp der de gjorde. En representativ del av spillergruppen valgte å utføre uetiske handlinger bak lukkede dører på sin egen arbeidsplass. «Det er en endeløs rekke av dårlige beslutninger som tas én og samme kveld, noe som kan ikke ignoreres» (Sportskommentator, 2024).

En annen betydningsfull tilnærming fokuserer på det som en informantene omtaler som «mangelen på et tydelig hierarki og kontinuitetsbærere» (Sportskommentator, 2024). Som Jacobsen & Thorsvik (2019, s.141) diskuterer, er sosialisering en prosess hvor nyansatte eksponeres for etablerte ansatte som har vært i organisasjonen over lengre tid. Ønsket om å bli ansett som en del av den sosiale eliten, og troen på at handlingene de planlegger å utføre er akseptable, forsterkes når de erfarne og rutinerne lederne selv deltar. Dette kan ha ført til at en større andel av spillergruppen valgte å utføre handlinger i strid med organisasjonen sin kultur og sine verdier.

5.1.1.6 En varslet skandale?

En kan argumentere for at Sportsklubben Brann stod overfor en *pytonkrise*. En pytonkrise ble i det teoretiske rammeverket omtalt som en «snikende krise som bygger seg gradvis opp og bryter ned organisasjonen over tid» (Aarset, 2010, s.20). Gjennom drøfting av opptakten til krisen, kan det legges til grunn at det var flere faresignaler på at noe uønsket kunne skje. På en annen side poengterer supporterleder at dette var svært uforventet: «Jeg trodde aldri det kunne bli så alvorlig. Klubben vår skal ikke være så splittet.» (Supporterleder, 2024). Da kobrakriser betegnes som det uforventede, vil det også kunne argumenteres for at organisasjonen ble kastet rett inn i en situasjon forårsaket av en kollektiv svikt. Interne kulturutfordringer i både ledelsen og spillergruppen, hyppige

utskiftninger og en rekke dårlige beslutninger, kan være faktorer som bidro til en samlet skandale. Sportsklubben Brann har på dette tidspunktet nådd et historisk bunnpunkt.

5.1.2 Forebygging og forberedelser

I denne delen vil vi rette oppmerksomheten mot forebygging og forberedelser før krisen oppstod. Vi vil spesielt fokusere på temaer som kriseplanlegging og øvelser, med hovedvekt på året 2021. Etter å ha samlet informasjon fra informanter, artikler og faglitteratur, betrakter vi disse temaene som gjentakende og avgjørende faktorer i forberedelsesfasen. De har en betydelig innvirkning på krisekommunikasjon og krisehåndtering når krisen senere inntreffer.

5.1.2.1 Ledelsen og dens kriseplanlegging

Tidligere i oppgaven ble det demonstrert hvor viktig en velutviklet beredskapsplan er for å effektivt håndtere kriser. Formålet med slike planer er å identifisere konkrete tiltak som kan forebygge og forberede organisasjonen på uforutsette hendelser. Vi stilte spørsmål til flere av informantene om beredskapsplanlegging, og ønsket å undersøke om det var noen sammenheng mellom forberedelser og hvordan situasjonen ble håndtert under krisen.

Vi har valgt å parallelt analysere ledelse og beredskap basert på informantene sin bevisste og ubevisste kobling av disse temaene. Samtlige informanter omtalte ledelse og beredskap i sammenheng. På bakgrunn av dette konkluderte vi med at det ikke ville være hensiktsmessig å skille disse temaene fra hverandre.

I tidligere avsnitt har vi diskutert kunstgressdebatten og dens påvirkning på krisen. På bakgrunn av dette stilte vi spørsmål til en sportskommentator i Bergens Tidende, hvilke påvirkninger den hadde på ledelsen. Han beskriver hvordan det oppsto betydelige uenigheter rundt temaet og konkluderer med at «ledelsen kom mer eller mindre i en åpen konflikt i etterkant» (Sportskommentator, 2024). Dette kan indikere et manglende samhold, og vi kan anta at den interne kommunikasjonen i ledelsen ikke var optimal fra starten av 2021.

5.1.2.2 Beredskapsplaner

I intervjuet med tidl. daglig leder får vi inntrykk av at Brann hadde manglende beredskapsplaner for å håndtere uetisk eller kriminell atferd blant ansatte. Hun beskriver hvordan de utarbeidet beredskapsplaner i samsvar med retningslinjene fra politiet og Røde kors, med fokus på hendelser som oppstod under kampdager. I lys av nachspielet nevner hun at de hadde en kommunikasjonshåndbok som beskriver hvordan man skal håndtere kommunikasjon i situasjoner som involverer økonomiske-, sportslige- og omdømmekriser (Tidl. daglig leder, 2024). Det teoretiske

rammeverket peker på at mange beredskapsplaner er alt for omfattende og dårlig strukturert (Gangdal & Angeltveit, 2014, s. 156). Vi stiller spørsmål ved om dette kan ha vært tilfelle for Brann rundt nachspielskandalen.

Brann sine handlinger kan på en annen side forsvares ved utfordringer knyttet til risikovurdering på enkeltcase. Dersom organisasjonen skulle utarbeidet beredskapsplaner på enkelttilfeller, ville det vært ressurskrevende i form av tid, penger og ansatte. I tillegg kan det skape unødvendig frykt eller bekymring i klubben dersom det utarbeides beredskapsplaner for hvert eneste mulige scenario. Likevel mener vi at det ville vært hensiktsmessig for Sportsklubben Brann å implementere generelle beredskapsplaner. Beredskapsplanen som er presentert i kapittel 2, utarbeidet av Gangdal og Angeltveit, tar for seg et bredt spekter av hendelser og baserer seg på forekomsten av uetisk og kriminell atferd blant ansatte.

I fortsettelsen understreker Gangdal og Angeltveit (2014, s.164) viktigheten av trening og øvelser for å sikre at en er best mulig rustet til å håndtere kriser. «Du kan ha en meget god beredskapsplan, men dersom du og medarbeiderne dine ikke har fått god opplæring og øving i å bruke den, er den lite verdt». I det følgende avsnittet vil vi se nærmere på hvilke øvelser Sportsklubben Brann gjennomførte.

5.1.2.3 Øvelser

Vi har til nå lagt fram at Sportsklubben Brann manglet klare planer for å håndtere mulige uetiske og kriminelle handlinger blant sine ansatte. I tråd med dette har vi fulgt Gangdal og Angeltveit sin anbefaling om en sjekklister, som kan fungere som en beredskapsplan. Et av punktene på den foreslåtte sjekklisten, omhandler mediehandtering, og her hadde Brann implementert noen tiltak.

Før en krise inntreffer er det viktig å avgjøre hvordan ansatte skal fremstå i media. Det er viktig å være bevisst på at journalister og mediepersonell systematisk bygger opp kontakter i ulike organisasjoner som de kan trekke veksler på ved kriser (Weisæth & Kjeserud, 2021, s.102). Derfor er det avgjørende å være forberedt på å håndtere mediene. Tidl. daglig leder i Brann forteller hvordan klubben flere ganger i året er involvert i store mediasaker og peker på dette som en slags «øvelse». Det kommer frem av intervjuet at medietrening ikke skjer kontinuerlig, men gjerne kun for nye spillere. Vi får inntrykk av at det er et nedprioritert fokusområde, da hun legger til: «Dette får nye spillere, sånn delvis» (Tidligere daglig leder, 2024). Selv innrømmer hun «Vi burde kanskje ha trent på en spesifikk sak som denne, det ville vært en fordel».

Tidligere i oppgaven behandlet vi det teoretiske rammeverket til Weiseth og Kjeserud (2021, s.25) som peker på at en burde øve på relevante scenarioer for å være best mulig forberedt på kriser. Her blir stressinokulering fremmet som en avgjørende faktor som skal gi forsmak på stressbelastning. Dersom Sportsklubben Brann hadde gjennomført medietrening basert på ulike omdømmescenarioer, kunne de *muligens* ha vært bedre forberedt for håndtering av media.

Fra intervjuet med tidl. daglig leder kommer det frem at flere av spillerne som var involvert i nachspielet kom til klubben under korona-pandemien (Tidl. daglig leder, 2024). I opptakten til krisen presenterte vi hvordan en svekket onboardingprosess kunne være en medvirkende faktor til krisen. Vi mener at dette også kan ha påvirket medietreningen til de nyansatte. Hun legger til: «De var ikke godt nok kjent med klubben og dens forventninger og krav» (Daglig leder, 2024). Det kan virke som at integreringsprosessen ikke har vært optimal for spillerne som ankom under pandemien. En god onboarding er avgjørende for at den nyansatte føler seg trygg, motivert og engasjert på arbeidsplassen (HR NORGE, 2024). Her stiller vi spørsmålsteget ved om ledelsen burde tatt dette mer på alvor, da onboarding er en så viktig del av integreringsprosessen.

For å oppnå en bredere forståelse, stilte vi en spiller i klubben spørsmål angående medietrening. Spilleren uttrykte: «Vi fikk en liten innføring og hadde 40 minutter hvor vi gikk gjennom verdiene i klubben. Vi måtte tenke gjennom det vi sa, men oppføre oss naturlig» (Spiller, 2024).

5.1.2.4 Spillerrekruttering

Organisasjoner i dag organiserer seg på nye måter med mer fleksible arbeidsformer som stiller krav til selvledelse og endringsdyktighet hos medarbeidere (Egerdal, 2023, s. 313). Tradisjonelt sett har rekruttering vært rettet mot klart definerte stillinger og arbeidsoppgaver. Imidlertid understreker nåtidens praksis viktigheten av å ansette individer som er kapable til å håndtere endringer. Litteraturen til Egerdal presiserer at det er avgjørende å rekruttere kandidater som passer inn i arbeidsmiljøet, og som identifiserer seg med virksomheten sine verdier.

I løpet av 2021 rekrutterte Sportsklubben Brann seks nye spillere (Osdal, 2021). Blant de nyankomne var flere av spillerne fra forskjellige kulturelle bakgrunner, inkludert utenfor Skandinavia. Ifølge informasjon fra Branns offisielle nettsider, ble spillere hentet fra både Nederland, Luxemburg og Belgia (Brann, u.å., D). Flere omtalte dette som en «desperat spillerjakt» (Pamer, 2022). Vi kan anta at det var et større fokus på kortsiktig sportslig suksess, heller enn å rekruttere spillere som kunne identifisere seg med klubben sine verdier.

I intervjuet med lederen for supportergruppen til Brann legger han frem at det var «interne kulturutfordringer som ledelsen ikke klarte å ta tak i» (Supporterleder, 2024). Spiller i klubben støtter

denne påstanden og påpekte at «Det var lite profesjonelt fra mange i 2021 sesongen» (Spiller, 2024). For Sportsklubben Brann ble det antakelig skapt et miljø med ulik tilnærming til verdiene i organisasjonen. Vi minner oss på verdiene til Brann: *vi bryr oss, vi er målrettet, vi er åpne og vi er annerledes.*

I det foregående delkapittelet refererte vi til den tidligere daglige lederen, som bemerket at de nye spillerne ikke var godt kjent med klubbens verdier for sesongen 2021. I kjølvannet av nachspielet ble det avslørt at det ikke var første gang spillerne i klubben hadde brukt Stadion til festing (Lønning & Ighoubah, 2021). I etterkant av krisen ble det avslørt at flere av de deltakende spillerne var relativt nyvervet. Fra det teoretiske rammeverket vet vi at verdier er abstrakte idealer for alle i organisasjonen. Vi stiller spørsmål ved om de nye spillerne i det hele tatt kunne identifisere seg med verdiene til Brann, og om dette er noe ledelsen burde forutsatt.

5.1.2.5 Delkonklusjon

Til nå har vi analysert forholdene før krisen, som kan ha bidratt til at Sportsklubben Brann havnet i en omdømmekrise. Videre har vi vurdert de forebyggende tiltakene og forberedelsene som Brann implementerte i forkant av krisen.

En samlet ledelse, grundig beredskapsplanlegging og regelmessige øvelser anbefales for å sikre optimal håndtering av kriser for alle involverte parter. Ingen av informantene ga imidlertid et spesielt positivt inntrykk av kriseledelsen eller dens forberedelser for å beskytte både bedriften og de ansatte i Brann. Det fremkom tydelige mangler i beredskapsplanene relatert til uetisk eller kriminell atferd blant ansatte.

Når vi setter vi teori opp mot empiri, får vi et inntrykk av at det ikke forelå klare planer for ansatte sin opptreden i media. Tidl. daglig leder opplyser at medietrening «delvis» er integrert i onboarding-prosessen for nye spillere, og fremhever pandemien som en faktor som svekket arbeidsprosessen.

Det skapes et inntrykk av at spillerne som ankom under pandemien, ikke hadde etablert en sterk nok tilknytning til klubben og dens posisjon i Bergen. Det reises spørsmål ved om ledelsen burde ha forutsett dette på et tidligere tidspunkt. Det er derfor rimelig å anta at Brann har hatt en suboptimal rekrutteringsprosess, noe som potensielt kan ha svekket spillerkulturen til Sportsklubben Brann i 2021 sesongen.

Basert på mangler i beredskapsplanlegging, øvelser, samt utilstrekkelig integrering og rekruttering av nye spillere, stiller vi oss kritisk til om Sportsklubben Brann var forberedt på en slik hypotetisk krisesituasjon. Dette er overraskende gitt klubbens avhengighet av et godt omdømme.

5.2 Akutt krisefase

Vi har hittil i oppgaven tatt for oss opptakten til krisen samt krise- og beredskapsarbeidet til Sportsklubben Brann. Forberedelsene til organisasjonen vil på mange måter være avgjørende for hvilken retning krisen tar. I denne delen ønsker vi se nærmere på hvordan ledelsen håndterer situasjonen når krisen først inntreffer. Fra Kruke (2015) sin modell for krisefaser, befinner vi oss nå i den akutte krisefasen. Et interessant aspekt vil være å se hvordan responsen fra ledelsen påvirker utviklingen av omdømmekrisen.



Figur 9: Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)

5.2.1 Krisen inntreffer – responsen

Mandag 10.august 2021 spiller Brann treningskamp mot byrival Fyllingsdalen. Senere på kvelden samler flere spillere seg for å spise middag i Bergen Sentrum, som til slutt endte i et nachspiel på Brann Stadion. Ryktene om «nachspielet» begynte raskt å florere i sosiale medier. Tirsdag kveld, 10.August, fikk tidligere daglig leder en telefon fra et vitne om en hendelse fra natten før. Kvinnen ga uttrykk for «bekymring og et ønske om at det som hadde skjedd skulle få konsekvenser for de involverte spillerne» (Vik & Bøyum, 2021). I denne samtalen mottok ledelsen i Brann verdifull informasjon om hendelsen på stadion. Parallelt med florende rykter om nachspielet, skal Brann sin ledelse ta beslutninger helt uviten om konsekvensene. Krisen er på dette tidspunktet et faktum og ledelsen står ovenfor en situasjon som stadig tar nye vendinger.

5.2.2 Kriseteam

En vesentlig del av krise- og beredskapsarbeidet, er å etablere et kriseteam. Sportsklubben Brann hadde ikke etablert et kriseteam på tidspunktet krisen inntraff. I følge tidligere daglige leder, var dette noe organisasjonen umiddelbart ønsket å etablere.

5.2.2.1 Tidspunkt for etablering av kriseteam

Sett fra et teoretisk perspektiv, kan fravær av kriseteam bidra til en mindre effektiv krisehåndtering. Et kriseteam har flere oppgaver enn å bare slukke eventuelle branner, ettersom de har en vesentlig rolle i krise- og beredskapsarbeidet (Aarset, 2010, s.271). Kriseteamet til Brann ble konstituert dagen etter hendelsen på stadion og representerte totalt fire ansatte i administrasjonen. Tidl. daglig leder forklarer beslutning om å etablere kriseteamet på dette tidspunktet som helt «naturlig» for å håndtere krisen (Tidl. daglig leder, 2024). Som nevnt tidligere i oppgaven skal et kriseteam være ansvarlig for krise- og beredskapsarbeidet. Ved å unnlate et slikt team, stiller vi spørsmål ved om de burde prioritert annerledes i beredskapsarbeidet. Tidspunktet for etablering av kriseteam, kan ha hatt påvirkning på den akutte responsen i form av ansvar- og beslutningsprosesser.

Imidlertid fortjener organisasjonen anerkjennelse for raskt å ha etablert et kriseteam umiddelbart etter at krisen inntraff. Sportsklubben Brann sto overfor en kompleks situasjon preget av betydelig usikkerhet og et informasjonsgap. Krisen involverte både interne og eksterne interessenter, noe som krevde en spesiell tilnærming fra kriseteamet. Teamet måtte håndtere press fra både media og sponsorer, samtidig som de hadde et ansvar for de ansatte. Hvorvidt tidspunktet for etablering av kriseteamet påvirket krisen sin utvikling negativt, er utfordrende å fastslå. En mer meningsfull diskusjon vil være å se nærmere på sammensetningen av kriseteamet.

5.2.2.2 Sammensetning av kriseteam

Sammensetningen av kriseteamet er en vesentlig del av krisehåndteringen. Aarset (2010, s.271) hevder at et velfungerende kriseteam bør bestå av individer med ulike ferdigheter, inkludert evnen til å håndtere stress og ta vanskelige beslutninger. I den sammenheng var det naturlig for Sportsklubben Brann å inkludere representanter med ulike roller i organisasjonen. Kriseteamet bestod av tidligere daglig leder, daværende sportsjef, hovedtrener og kommersiell leder (Tidl. daglig leder, 2024).

Vi oppfatter daglig leder og sportssjef sin tilstedeværelse som fornuftig, ettersom de besitter autoritet til å ta beslutninger i krisen. Hovedtreneren representerte et annet viktig perspektiv, som er en mindre formell rolle enn daglig leder. Hans direkte kontakt og relasjon med spillerne, var avgjørende for informasjonsinnhenting og for intern kommunikasjon. Den kommersielle lederen hadde en mer "bakgrunnsrolle" i teamet og kunne tilføre en bredere erfaring og kompetanse innen mediehandtering. Kompetansen kan ha vært avgjørende for å utvikle mediestrategier for å dempe presset utenfra gjennom krisen.

Sett fra et teoretisk perspektiv, lykkes sportsklubben Brann med sammensetningen av kriseteamet. Teamet var satt sammen av personer med ulike kvalifikasjoner, og medlemmene var godt kjent med klubben og dens verdier. I tillegg var sentrale ledere involvert i teamet, slik at klubben i større grad kunne forhindre utfordringer knyttet beslutningsvegring.

5.2.2.3 Daglig leder sin rolle i kriseteamet

Et viktig element i etableringen av kriseteam, omhandler i hvor stor grad den daglige lederen skal ta del i teamet. Aarset (2010, s.271) poengterer i sin litteratur at daglig leder i høy grad burde være fristilt fra kriseteamet, for å ivareta og sikre normal drift. I kjølvannet av krisen, uttalte tidl. daglig at hun burde hatt en mer overordnet rolle:

«Jeg var alt for tett på. Jeg var involvert i alt; innhentet informasjon fra spillerne, deltok i politiavhør og var i dialog med advokater etc. Jeg prøvde følge opp de eksterne- og interne interessentene.» (Tidl. daglig leder, 2024).

Videre presiserer hun at det kan ha bidratt til at de første pressekonferansene ble kaotisk og uoversiktlig.

Innhenting av informasjon

Det kan argumenteres for at det ville vært hensiktsmessig at tidligere daglige lederen hadde en mer distansert tilnærming til informasjonsinnhenting. Tidl. daglig leder forklarer at det kan ha vært utfordrende for en ung spillergruppe å være ærlig overfor sin øverste leder (Tidl. daglig leder, 2024). Ifølge Aarset (2010, s.274) sin litteratur, er ansatte sin vilje til å rapportere, avhengig av hvordan de tror beskjeden blir mottatt. Maktforholdet kan ha bidratt til mangel på åpenhet og et nyansert bilde av det faktiske hendelsesforløpet. En mer forsvarlig måte å innhente informasjon, kan være å overlate ansvaret til en ekstern part. Dette kunne ført til mer effektiv informasjonsinnhenting og større grad av objektivitet. Til tross for at daglig leder til slutt skal motta informasjon, kan det argumenteres for at det potensielt ville vært fordelaktig å ekskludere daglig leder fra selve prosessen. Videre kunne en mer fristilt daglig leder bidra til mer tilgjengelig og verdifull arbeidskapasitet i krisearbeidet.

Midlertidig daglig leder

Tidligere daglig leder tar som nevnt en vesentlig plass i granskingen av hendelsen på Brann stadion. Med knapphet på tid og kapasitet, resulterte dette i at tidligere økonomisjef tok over den daglige driften. Aarset (2010, s.271) fastslår viktigheten av at den daglige driften må ivaretas i krisesituasjoner. Økonomisjefen sitt midlertidig ansvar, kan ha medbrakt vesentlige fordeler. For det første var vedkommende godt kjent med organisasjonen og dens rutiner. Dette kan ha bidratt til at organisasjonen i større grad kunne opprettholde kontinuitet i den normale driften på en sømløs

måte. Samtidig kan en slik beslutning ha bidratt til økt teamfølelse og styrke samarbeidet internt. Ved å delegere økonomisjef til midlertidig daglig leder, antyder vi høy grad av tillit internt i klubben. Tidl. daglig leder beskriver eksplisitt dette samarbeidet som «veldig bra» og som et nødvendig tiltak i krisen (Tidl. daglig leder, 2024). Sett ut fra krisens utvikling, kan en midlertidig løsning på daglig leder derfor anses å ha vært en nødvendig strategi.

5.2.3 *Krisekommunikasjon*

Til nå har analysen fokusert på etableringstidspunktet og sammensetningen av Brann sitt kriseteam. Kriseteamet spiller ikke bare en sentral rolle i den umiddelbare håndteringen av krisen, men også gjennom hele kriseforløpet. Teamet sitt primære ansvar omfatter håndtering av både intern og ekstern crisekommunikasjon under krisen, noe som vil være gjenstand for analyse i denne delen.

5.2.3.1 *Intern crisekommunikasjon*

Det fremkommer i ledelseslitteraturen at oppfølging av ansatte er en vesentlig del av den interne krisehåndteringen (Hafting, 2015, s.33). Den aktuelle krisen var av en spesiell art, hvor kun halvparten av spillergruppen har utført en uetisk handling som utløste omdømmekrisen. Vi ønsker innledningsvis å ta for oss hvordan de involverte ble fulgt opp av klubbledelsen.

Oppfølging av de involverte

Med massiv dekning av krisen, kan presset utenfra bli overveldende for de involverte. Gangdal & Angeltveit (2014, s.234). fremhever viktigheten av å gi omsorg og støtte de involverte, til tross for de dårlige avgjørelsene de hadde tatt. Fra intervjuet med tidl. daglige leder, vet vi at det var et ønske om å ivareta de involverte på best mulig måte:

«De som driver med informasjonsinnhenting blir ikke omsorgspersoner, så jeg hadde dialog med legene og fysioterapeutene våre om å følge dem opp gjennom telefonsamtaler, flere ganger daglig. De mest omtalte spillerne trengte enda mer oppfølging. Jeg instruerte videre legene og fysioterapeutene til å kjøre hjem til dem, om de ikke følte det stod bra til. Uansett hvordan en snur og vender på det, får dette enorme konsekvenser for et menneske.» (Tidl. daglig leder, 2024).

I tråd med prinsipper for rasjonell beslutningstaking, anses ledelsen sin involvering av leger og psykologer som en god vurdering. Tilnærmingen sikrer at de involverte får nødvendig oppfølging og støtte i en tid hvor de kan oppleve både overveldende offentlig oppmerksomhet og et stort psykisk press. Å delegere ansvaret til fagfolk med relevant kompetanse, sikrer at de involverte mottar tilstrekkelig og nødvendig støtte, samtidig som det bidrar til å styrke organisasjonens integritet. Beslutningen ledelsen i Brann tar, reflekterer en forståelse av krisen sin kompleksitet og den psykiske påkjenningen den medfører.

Oppfølging av «ikke-deltakende»

I litteraturen til Gangdal og Angeltveit (2014, s.172) understrekes det at ansatte misliker å motta informasjon om kriser gjennom eksterne medier. I intervju med tidl. daglig leder, opplevde vi at ledelsen ønsket å «ivareta øvrige ansatte» under krisen (Tidl. Daglig leder, 2024). Spiller som ikke deltok på nachspielet, poengterer i intervjuet at han ikke opplevde noen spesiell oppfølging og forklarer situasjonen som kaotisk: «Jeg husker bare det var mye kaos og vi skjønnte ikke hva som skjedde. Plutselig kom man på trening og folk var vekke» (Spiller, 2024). Dette kan tyde på et informasjonsgap innad i spillergruppen, hvor deler av gruppen opplevde at de manglet informasjon om krisens utvikling. På bakgrunn av dette stiller vi spørsmål ved i hvilken grad de ikke-involverte faktisk ble informert og ivaretatt.

Fra litteraturen til Coombs (1999), identifiseres åpenhet som en kritisk faktor for å etablere tillit til både eksterne og interne interessenter (Aarset, 2010, s.281). Et strategisk tiltak ledelsen gjennomførte for å ivareta de "ikke-deltakende" spillerne, var å oppfordre til full *åpenhet*. I et intervju med Bergensavisen sa hovedtreneren: «Jeg har oppfordret at de går ut med en felles uttalelse og sier hvem de er. Jeg tror det hadde vært nyttig for dem og Brann» (Eriksen et al., 2021). I et intervju med Bergens Tidende, forsvarte også den daværende spilleren Håkon Opdal dette budskapet (Vik & Nicolaisen, 2021). Oppfordringen om åpenhet, har en sammenheng med alle ryktene om hvem som deltok på nachspielet, noe som medførte intern uro og frustrasjon.

Frustrasjonen fra tidligere spiller, Håkon Opdal, kan tyde på intern uro og uenighet innad i spillergruppen. Hovedtrener sin oppfordring om åpenhet representerer ikke bare en taktisk beslutning om å redusere interne intriger, men også en praktisering av klubbens verdigrunnlag om *åpenhet*. Slike tiltak kan være essensielle for å bevare en kultur preget av åpenhet og fellesskap i organisasjonen.

Beslutningsprosesser

Aarset (2010, s.271) fremhever viktigheten av å tørre ta upopulære beslutninger som en del av kriseteamet sine oppgaver. Under krisen valgte ledelsen i Brann å avslutte arbeidsforholdet til tre av en av de tolv festdeltakerne. Dette kan indikere en ledelse som prioriterer et langsiktig perspektiv og integritet, fremfor umiddelbare negative reaksjoner fra interne og eksterne parter. Ved å handle bestemt i en vanskelig situasjon, viser ledelsen stor grad av handlekraft og besluttosomhet. Hvorvidt beslutningen var korrekt, har vi ikke grunnlag til å konkludere med. Likevel skal ledelsen ha skryt for at de turte å ta upopulære beslutninger, til tross for at de stod i en omfattende omdømmekrise.

Interne intriger

En omstridt og diskutert hendelse i kriseforløpet, omhandler styreleder sitt «mistillitspørsmål» til daglig leder. I intervju med Bergens Tidende, ønsker ikke styreleder å svare på spørsmål om hans tillit til daglig leder. Tidl. daglig leder skrev følgende til Bergens Tidende når hun ble konfrontert med styreleder sin uttalelse: «Det er første gangen jeg hører om dette i dag. Antar at Birger [Styreleder] kaller meg inn om styret vil ta dette opp med meg» (Vik & Bøyum, 2021). Leder for supportergruppe omtaler episoden mellom styreleder og daglig leder som «bisarr» og forklarer: «Her bør interne konflikter unngås. Interne konflikter må håndteres senere, og ikke når man står i den verste stormen» (Supporterleder, 2024).

Det kan reises kritiske spørsmål angående styrelederen sin timing av mistillitsspørsmålet overfor den daværende daglige lederen. Krisehåndtering er en ressurskrevende prosess og krever en samstemt innsats fra alle involverte parter, for effektivt å kunne håndtere situasjonen og minimere skader på organisasjonen. Idet styrelederen uttrykker mistillit til den daglige lederen, skaper dette en intern konflikt som tvinger organisasjonen til å allokere verdifulle ressurser til å håndtere interne intriger. Disse ressursene burde primært ha vært forbeholdt håndteringen av omdømmekrisen. Fra intervjuet med supporterlederen ble dette ansett som en signifikant svakhet ved ledelsens krisehåndtering, og det kan ha bidratt til å forstørre avstanden mellom organisasjonen og dens interessenter. Styreleder burde utsatt denne prosessen til etter krisen og "timingene" hans oppfattes som svak og unødvendig.

5.2.3.2 Ekstern krisekommunikasjon

I denne delen skal vi ta for oss hvordan ledelsen i Brann ivaretok sine eksterne interessenter under krisen. Vi vil undersøke hvordan de kommuniserer med sentrale interessenter og håndterer media.

Mediehåndtering

Når kriser inntreffer oppstår det ofte et informasjonsvakuum, som medfører at organisasjonen må ta regi over egen krise (Gangdal & Angeltveit, 2014, s.186). Aarset (2010, s. 279) understreker i at den første kommunikasjonen da er avgjørende for både krisens videre utvikling og hvordan den blir oppfattet av offentligheten. Der en effektiv håndtering av krisekommunikasjon kan bidra til å dempe presset, kan en dårlig krisekommunikasjon potensielt forverre situasjonen.

Brann sin første uttalelse etter krisen finner sted i et intervju med Bergens Tidende to dager etter hendelsen. Her blir tidl. daglig leder sitert på: «Vi har ganske god oversikt over situasjonen. Nå har vi tatt tak i det vi skal» (Vik, 2021). Videre påpeker daværende sportssjef at den offentlige gapestokken har vært straff *nok* for festdeltakerne. Dette skaper sterke reaksjoner fra henholdsvis sportskommentator i Bergens Tidende og supporterleder i Bataljonen. Førstnevnte anser dette som

et bunnpunkt i krisehåndteringen:

«Mediehåndteringen var veldig, veldig dårlig. Ledelsen i Brann sitter på flere detaljer enn de velger å gå ut med. De har blitt informert om uønskede hendelser og velger likevel å legge lokk på det og gå videre.» (Sportskommentator i BT, 2024).

Leder for supportergruppen uttrykte også kritikk mot Sportsklubben Brann sin første uttalelse. Han hevdet at ledelsen "gikk for langt i å ikke ta det seriøst nok, og skjøv det fort under teppet" (Supporterleder, 2024). Dette kan tyde på at ledelsen forsøkte å dempe situasjonen, i håp om at oppmerksomheten ville avta etter hvert. Fra Aarset (2010, s. 279), vet vi at den første uttalelsen får konsekvenser for hvordan omverden oppfatter ledelsens evne til å håndtere krisen. Basert på intervjuer med flere av Brann sine sentrale interessenter, blir det tydelig at ledelsen burde ha håndtert den første kommunikasjonen på en mer ansvarlig og forsvarlig måte. Dette kunne bidratt til å forhindre inntrykk av at organisasjonen underminerte krisens alvorlighet.

En uke etter den første offentlige uttalelsen, deltok hovedtreneren på i en pressekonferanse. Tidlig i seansen erkjente hovedtrener at det var forhastet å bevege seg videre fra saken og at den første uttalelsen var dårlig håndtert: "Jeg skal ha stor skyld for at vi trådte feil. Jeg var en av de som presset på for å komme videre fra saken." (Pamer, 2021). En sportskommentator i BT karakteriserte hovedtrenerens opptreden som "et genestykke av et intervju", og dro paralleller til åpenhet, ærlighet og selvkritikk (Pamer, 2021). Uttalelsen tyder på at hovedtreneren erkjente et vesentlig ansvar for feilgrep i klubben sin første kommunikasjon. Denne formen for selvkritikk, er i tråd med faktorer som Coombs (1999) trekker frem som viktig i krisekommunikasjonen; ydmykhet, ansvarlighet og troverdighet (Aarset, 2010, s.281). Pressekonferansen kan dermed betraktes som et positivt skritt mot å gjenvinne tilliten blant interessentene.

Grad av åpenhet

Sportsklubben Brann tok initiativ til å styre egen krisekommunikasjon ved å invitere til pressekonferanse kort tid etter hendelsens inntreden. Gitt at krisen utviklet seg raskt med et stadig skiftende informasjonslandskap, peker Aarset (2014, s. 280) på at risikoen for kommunikasjonsfeil øker parallelt med hastigheten i informasjonsspredningen. Dette så vi igjen i Brann sin første kommunikasjon, som var preget av mindre presise uttalelser. De mindre presise uttalelsene bidro sannsynligvis til mer mediestøy og negativitet enn ønskelig. Ved å handle proaktivt kan klubben i større grad ta kontroll over krisen og motvirke spredningen av rykter. Dette kunne potensielt ha forbedret publikummet sin forståelse og aksept for de tidlige kommunikasjonsfeilene.

En annen vinkel for å analysere Sportsklubben Brann sin mediatilnærming er ved å vurdere deres grad av åpenhet og de anvendte kommunikasjonsstrategiene. Coombs (1999) fremmer en modell

kjent som "forsiktig full åpenhet", som omhandler organisasjonens tilgjengelighet for media, villighet til å gi informasjon og snakke sant (Aarset, 2014, s.281). En strategi preget av høy grad av åpenhet minimerer risikoen for spekulasjoner og rykter, ved at organisasjonen aktivt tar eierskap over krisen. Brann viste høy grad av tilgjengelighet under krisen ved å være aktivt til stede i media, selv når dette noen ganger resulterte i mindre vellykkede pressekonferanser og uttalelser. Dette understreker at klubben gjerne ønsket å opprettholde en åpen og transparent kommunikasjonsstrategi. Ved å fremstå som tilgjengelig i krisetider, viste organisasjonen både integritet og et aktivt eierskap til situasjonen, hvilket potensielt kan styrke deres troverdighet under krisen.

Selv om Sportsklubben Brann har demonstrert betydelig grad av åpenhet i form av tilgjengelighet til media, kan denne tilnærmingen ha gått på bekostning av kvaliteten på budskapene deres. Her trekkes den første uttalelsen frem som et godt eksempel. I slike ekstraordinære situasjoner, kan det være fordelaktig for organisasjoner å engasjere en ekstern kommunikasjonsrådgiver.

Outsourcing av kommunikasjonsrådgiver

En problemstilling som Brann stod ovenfor da krisen inntraff, var hvorvidt det var nødvendig med en ekstern kommunikasjonsrådgiver. Ifølge Gangdal og Angeltveit (2014, s.34), kan eksterne rådgivere spille en avgjørende rolle i å navigere kritiske situasjoner og medbringe kompetanse og objektivitet. Brann sin første pressekonferanse 14. august, ble fra flere hold kritisert for å være dårlig strukturert. Tidl. daglig leder påpekte mangel på kontroll og retning under pressekonferansen, noe som medførte at media fikk stille ubegrenset med spørsmål (Tidl. daglig leder, 2024). Dette bidro til at pressekonferansen fremstod som uforberedt og manglet en klar kommunikasjonsplan. Etter dette valgte Brann å engasjere en ekstern kommunikasjonsrådgiver, noe tidl. daglig leder mente var avgjørende i situasjonen. Skiftet indikerer en anerkjennelse av at ekspertise kan bidra til å strukturere budskapet:

«Etter råd fra kommunikasjonsrådgiver fikk journalistene bare stille 3 spørsmål hver. Dette hjalp til med å roe ned mediekontakten og kvaliteten på pressekonferansen ble bedre. Det en faktisk skal presisere og kommunisere blir tydeligere. Vi får overtar kontrollen på seansen som media tidligere gjerne hadde» (Tidl. daglig leder, 2024).

Spoler vi seks måneder tilbake i tid, stod Brann i den mye omtalte kunstgressdebatten, som også medbrakte et massivt medietrykk. Tidl. daglig leder fortalte da til KOM24 at de på det tidspunktet burde engasjert en ekstern kommunikasjonsrådgiver: «Det kan godt hende vi burde hatt profesjonell hjelp. Vi opplever likevel at når vi sparrer med profesjonelle at de ikke forstår dynamikken i vår medlemsmasse» (Svardal, 2021).

Med kunstgressdebatten ferskt i minne, kan man stille spørsmål hvorvidt ledelsen burde involvert en ekstern kommunikasjonsrådgiver på et tidligere tidspunkt i omdømmekrisen. Dette kan indikere en mangelfull i krise- og beredskapsplanlegging, eller en potensiell undervurdering av krisens omfang. En effektiv kriseleder ville trolig på et tidligere tidspunkt søkt etter tilgang til nødvendig kompetanse for å minimere skade på organisasjonen sitt omdømme. Sett i lys av at kunstgressdebatten ble håndtert mindre tilfredsstillende, kunne en forventet at ledelsen hadde hentet lærdom og arbeidet mer proaktivt med å forvalte slike situasjoner. I retrospekt blir det derfor tydelig at Brann burde innhentet eksterne kommunikasjonsrådgiver på et tidligere tidspunkt enn de gjorde. Selv om Brann fortjener anerkjennelse for å til slutt søke ekstern kompetanse, opplever vi ledelsen som mer reaktiv enn proaktiv. Vi opplever derfor håndteringen som suboptimal.

Marked, sponsorer og supportere

Fra interessentanalysen illustrert i figur 5, er det tydelig at Brann hadde flere eksterne interessenter som skulle ivaretas under krisen. I flere krisesituasjoner kan det være nyttig å informere marked og kunder, før media tar over regien (Gangdal & Angeltveit, 2014 s.179). Supporterleder forteller i sitt intervju at han ble innkalt til et møte kun få dager etter hendelsen, sammen med sportsjef, daglig leder og lagkaptein (Supporterleder, 2024). Supporterleder ble informert om status på situasjonen og hvordan klubben arbeidet med krisen. Han var fornøyd med dialogen med klubben og uttrykte forståelse for at klubben ikke hadde all informasjon om krisen på dette tidspunktet. Tidl. daglig leder (2024) bekrefter dialogen og forklarer at de ønsket å gi svar til supportere og bruke de som en ressurs i situasjonen. Ved å gi direkte informasjon til supportere, kan Brann ha oppnådd økt forståelse og tillit fra supportere.

Brann engasjerte markedsavdelingen for å ivareta sponsorene og gi dem informasjon om situasjonen. Tidl. daglig leder (2024) fikk inntrykk av at de fleste sponsorene var forståelsesfulle rundt situasjonen. Hun forklarte at enkelte sponsorer ringte og ga tydelig støtte til klubben, noe som bidro til enklere arbeidsvilkår under krisen. Tidl. konserndirektør i Fjordkraft, som er en av de største sponsorene til Brann, bekrefter at det var dialog mellom Brann og markedsavdelingen til Fjordkraft under krisen (Daglig leder, 2024). Her skal det ha blitt vekslet informasjon og status om situasjonen. Dette kan tyde på at Brann holdt vesentlige sponsorer og andre interessenter informert under krisen. Den proaktive tilnærmingen med å ivareta relasjonene med sponsorer og supportere, er avgjørende for langsiktige relasjoner og partnerskap.

Pressemeldinger

En vesentlig del av kriseledelse er som nevnt å *ta regi over egen krise*. En kombinasjon av pressemeldinger og bruk av egne hjemmesider, kan da være nyttige verktøy for å håndtere krisen.

Dette kan man gjøre for å enkelt kontrollere budskapet i kommunikasjonen (Gangdal & Angeltveit, 2014, s.180). Under krisen bruker Brann hjemmesiden for å informere publikummet og «kjøpe» seg dyrebar tid. I første pressemelding på hjemmesiden, tre dager etter hendelsen, ber de om forståelse for at de trenger mer tid til å behandle ny informasjon (Brakstad, 2021). En slik pressemelding kan være et nyttig grep fra organisasjonen sin side for å dempe presset og medietrykket. Videre i hendelsesforløpet, har organisasjonen publisert pressemeldinger om blant annet samarbeidet med politiet. Pressemeldingene gjør det enklere å ta eierskap til krisen og styre budskapet

Talspersoner under krisen

Under krisen, fremstår daglig leder og hovedtrener som beslutningstakerne og ansvarlig for kommunikasjonen utad. Når tidl. daglig leder får spørsmål om hva som fungerte bra under krisen, fremheves spesielt samarbeidet med hovedtrener (Tidl. daglig leder, 2024). I starten av krisen fungerte tidl. daglig leder som talsperson, men utover krisen ble hovedtrener i større grad involvert i mediebildet. Tidl. daglig leder forklarer avgjørelsen som «naturlig» da hovedtrener uttrykte et tydelig ønske om å bidra i situasjonen. I litteraturen til Aarset (2014, s. 271), understrekes viktigheten av å vurdere behovet for flere talspersoner under kriser. Dette kan bidra til å fordele belastningen og tilføre ny dynamikk i kommunikasjonen. Vi anser samarbeidet mellom tidl. daglig leder og hovedtrener som et fornuftig tiltak for at Brann skulle klare å ta regi over egen krise.

Tidl. daglig leder og hovedtrener har ulike strategier i sin medieopptreden. Spesielt mottok hovedtrener positive tilbakemeldinger for hans håndtering av situasjonen fra flere hold. Her ble superlativer som ærlighet og åpenhet trukket frem. I en lederpodkast forteller hovedtrener at det var et bevisst valg å «stille seg selv opp først, så resten har en rygg å gå etter.» (Kjerpeseth, 2017-nåtid). I motsetning til tidl. daglig leder, som bar et større administrativt og juridisk ansvar, hadde hovedtreneren mer frihet til å utvise større grad av åpenhet, ydmykhet og ærlighet i kommunikasjonen. Tidl. daglig leder henviste også til den kommunikative arbeidsfordeling mellom dem og hentydet at «Som daglig leder er det juridiske mer komplekst, hvor man ikke alltid kan si hva man tenker. Hovedtrener hadde en annen og mer fri rolle» (Tidl. daglig leder, 2024).

Hovedtreneren forsvarte også den daglige lederen i lederpodkasten for hennes håndtering av situasjonen (Kjerpeseth, 2017-nåtid). Hennes rolle var preget av flere formaliteter, noe som begrenset hennes mulighet til å utvise like stor grad av åpenhet og ærlighet om situasjonen. I stedet for å kritisere den tidl. daglige lederen for å være mer formell og mindre åpen i kommunikasjonen, ville det være mer rettferdig å anerkjenne samarbeidet mellom dem. Dette samarbeidet ble av tidl. daglig lederen fremhevet som et positivt aspekt ved krisen, og det kan ha vært en viktig faktor for at

ledelsen gradvis forbedret sin håndtering gjennom kriseforløpet.

5.2.4 Delkonklusjon

Idet krisen inntraff, hadde ikke Brann på forhånd etablert et kriseteam. Selv om det er utfordrende å konkludere med konsekvensene dette fikk for krisens utvikling, kan det vært en utslagsgivende faktor for den umiddelbare responsen. Likevel må det anerkjennes at Brann, etter hvert som situasjonen utviklet seg, viste evne til å etablere en effektiv dynamikk innad i kriseteamet. Videre burde tidl. daglig leder med fordel tatt større avstand fra granskningen. Dette kunne potensielt forbedret informasjonsflyten og gjort situasjonen mer oversiktlig.

Når det gjelder den interne krisehåndteringen, gjorde Brann en god jobb med å følge opp de involverte. De fikk tilgang til nødvendig omsorg og ble ivaretatt til tross for omstendighetene. De «ikke-deltakende», ble imidlertid mindre prioritert av ledelsen i form av manglende informasjonsflyt. Fra den interne krisehåndteringen kommer vi ikke unna den interne intrigen mellom styreleder og daglig leder. Denne disputten bidro til unødvendig støy og usikkerhet, og timingen står igjen som en betydelig svakhet fra den interne krisehåndteringen.

Den eksterne krisehåndteringen gir oss et blandet inntrykk. På den ene siden viste Brann høy grad av åpenhet og tilgjengelighet overfor nøkkelinteressentene sine. Dette anser vi som en vesentlig styrke som kan ha vært viktig for den langsiktige gjenvinningen av tillitt. På en annen side, kan graden av åpenhet og tilgjengelighet gått på bekostning av de første budskapene i media. Her kunne Brann på et tidligere tidspunkt behandlet krisen med større alvorlighet, og engasjert nødvendig ekstern kompetanse for å håndtere det store medietrykket.

Samlet sett mener vi at ledelsen i Brann kunne håndtert krisen bedre på flere områder, til tross for krisen sin kompleksitet. Likevel sitter vi igjen med et inntrykk av at Brann gradvis håndterte krisen bedre utover i kriseforløpet.

5.3 Etterkrisefasen

Vi har til nå sett på opptakten til krisen, forholdene før krisen, og ikke minst de aktuelle forholdene da krisen inntreffer. Har klubben og styret tatt lærdom av krisen og forholdene rundt, eller er det like sannsynlig at noe lignende kan inntreffe igjen? Oppgaven vil avslutningsvis se på forholdene i SK Brann etter krisen, og hvordan organisasjonen har endret seg på flere områder. Ut fra innsamlet data, viser det seg at klubben har gått gjennom store endringer. Der hvor klubben stod igjen med

skadet omdømme, så vel som svake sportslige resultater, var det nå liten tvil om at ting måtte gjøres. Som daglig leder selv uttaler, tok han over klubben og kjente på en slags «eksistensiell krise» (Daglig leder, 2024). En begynte å stille spørsmål rundt klubben sine verdier, og rolle i lokalsamfunnet. Hvordan kunne ledelsen snu skuten og gjøre bergensere stolt av SK Brann?



Figur 10:Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)

5.3.1 Endringsledelse

Som behandlet i oppgavens teoretiske rammeverk, har vi implementert Kurt Lewins modell for endringsprosesser som ramme for organisasjonsendring. I fortsettelsen anvender vi modellen i samme rekkefølge som tidligere presentert. Denne delen av oppgaven søker primært å presentere forholdene etter krisen, og dermed vil selve endringsfasen bli mest vektlagt. Likevel vil det være naturlig å ta for oss tidligere forhold, da dette er helt sentrale fokusområder for endringsledelse.

5.3.1.1 Opptiningsfasen

Essensen i opptiningsfasen, er som tidligere behandlet gjennom litteraturen av Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 389) at det må skapes en holdning om at dagens situasjon er gal. Det er lite tvil om at situasjonen klubben satt seg i er gal. Der hvor noen handler proaktiv, handler andre reaktivt. Sportsklubben Brann sin tilnærming heller mot reaktiv, da klubben tok aktive grep først etter krisen inntraff. Om vi ser til teorien behandlet av Hennestad og Revang (2017, s. 177) er det nettopp en krise som ofte gjør at en organisasjon ser seg nødt til å foreta endring. Kanskje var en krise det Brann trengte?

5.3.1.2 Endringsfasen

3. april 2022 sparket «Eliteserielaget Sportsklubben Brann» i gang sesongen, denne gang i OBOS-ligaen, nivå 2 i det norske divisjonssystemet i fotball. Klubben gikk gjennom en lang høst og vinter hvor en rekke spillere og ansatte spaserte ut dørene på Brann Stadion for siste gang. Brann startet sesongen på best mulig vis med en overbevisende 0-4 seier borte mot Ranheim. Laget gikk flere kamper uten tap, og hadde en relativt god start på sesongen. 16. mai 2022 ansatte Brann ny daglig leder. Klubben hadde allerede vært gjennom store endringer, og fortsatte i samme spor ved å ansette den tidligere Brann-spilleren Christian Kalvenes. På fotballens festdag foran en fullsatt Brann Stadion kjørte Brann over opprykkskandidaten Sandnes-Ulf og ga seg ikke før det stod 3-0 på tavlen. «Vi spilte god fotball, det var fantastisk stemning, man kjente at ting var på gang» (Daglig leder, 2024). For første gang på lenge var optimismen tilbake i Bergen.

Kultur og verdier

Klubben hadde likevel en lang vei å gå, for dette var bare starten. På spørsmål om hvordan daglig leder opplevde klubben sin tilstand, kunne han fortelle at han kjente på en del usikkerhet (Daglig leder, 2024). Mange spørsmål måtte besvares, og et nytt sammensatt styre måtte kommet til enighet om hvilken retning man skulle dra i. En stille spørsmål om hvordan organisasjonen skulle se ut. Innrammet på daglig leder sitt kontor henger en plakat bestående av fire ulike punkt: *Bry oss, målrettet, åpen og annerledes* – Brann sine verdier. Klubben gikk ikke bare gjennom en endring av personell, men de så også nødvendigheten av et nytt verdisett. I 2022 ble verdiene *Vi er ærlige, vi bryr oss, vi er målrettet* og *vi er offensive* gjenstand for evaluering, og videre endret (Brann, 2022, D). Verdiene, som tidligere behandlet i oppgaven sin teoridel, skulle nå fungere som et rammeverk for hele organisasjonen sin drift. Endringene var i gang allerede i kjølvannet av nachspiel-skandalen. Eirik Horneland tok over som Brann-trener for trønderen Kåre Ingebrigtsen i november, og allerede her startet en stor og omfattende endringsprosess for bergenserne.

Med ny hovedtrener, daglig leder og et nytt sammensatt styre, skulle man nå ta lærdom av tidligere feil og jobbe frem mot et nytt felles mål. Tidligere Brann-profiler Erik Huseklepp og Hassan El-Fakiri kommer inn i trenerteamet, samtidig som lokale bergensere som Bård Finne nylig ble hentet inn i spillergruppen. Fokuset var å få inn profiler med et kjærlighetsforhold til Brann. De som var villig til å legge ned en innsats hver eneste dag både i kamp og på treningsfeltet, var nå de som skulle bære Brann-skuten videre. Igjen påpekes viktigheten av *kultur*. Ledelsen søkte å bygge opp igjen klubben med et sett av verdier, og en lokal forankret kultur. Daglig leder forteller i fortsettelsen at klubben sine nye verdier og kultur aktivt ble brukt som en strategisk plattform i ansettelsesprosesser (Daglig leder, 2024).

Tilbake til Bolman og Deal (2018, s. 402) sin behandling av organisasjonskultur, bunner det ned til tankesettet «Hvordan gjør vi det her hos oss?». Parallelt med Bolman og Deal, uttrykker daglig leder en utfordring angående folk sin forståelse for hva det betyr å spille for fotballklubben Brann. «Forstår man hva dette er? Forstår de egentlig hva Brann står for, og hva det betyr å spille her?» (Daglig leder, 2024). Videre forteller han at verdiene ikke bare skal være noe som henger på veggen, men aktivt utøves i praksis. Det er viktig at alle som hører til organisasjonen, vet når verdiene skal brukes og hvordan en kan bruke de som en rettesnor i alle vurderinger. Dersom disse praktiseres og repeteres nok eksternt og internt, tror daglig leder på at dette kan skape en kultur som forhindrer noe lignende å skje igjen.

Gjennom litteratur til Hennestad og Revang (2017, s. 15), søker endring ofte å forespeile gapet mellom nåsituasjon og ønsket fremtidig tilstand, og dermed spiller visjonen en avgjørende rolle. I lys av Brann og endringen de har vært gjennom, spiller nødvendigvis ikke visjonen den viktigste rollen. Visjonen deres «Gullet ska' hem» har ikke vært gjennom en endring (Brakstad, 2022). Visjonen bygger utelukkende på sportslige resultater, som gjerne vil være naturlig for en sportsorganisasjon. Endringen vi har valgt å se nærmere på, er klubben sin kultur og verdier. Daglig leder har et ønske at klubben skal bry seg om byen, være målrettet, åpen og annerledes. Vi har tidligere sett på ledelsen sin håndtering av nachspielskandalen som gjenstand for kritikk. Det kan argumenteres for at organisasjonen ikke var så åpen som den kanskje burde vært, og det er rimelig å anta at dette har bidratt til et større fokus på åpenhet i etterkant. Opptiningsfasen tar for seg at kriser kan være en fundamental bidragsyter for at man må gjennom en endringsprosess. Slik vi ser det, kan nachspielet og nedrykket direkte ha bidratt til at Brann er der de er i dag.

5.3.1.3 Nedfrysingsfasen

I siste fasen i Lewins endringsmodell finner vi nedfrysingsfasen. Endringene og tiltakene skal nå implementeres, og dette gjøres ikke over natten. Hvordan jobber Brann for å få klubbens kultur og verdier inn beinmargen, og hva har blitt gjort etter skandalesesongen i 2021? For å svare på dette stilte vi daglig leder det åpne spørsmålet «Hva skiller Brann i 2024, kontra 2021?». Bakgrunnen for dette spørsmålet bygger på klubben sin tilsynelatende velhåndterte prosess fra en omfattende omdømmekrise og sportslige nederlag, til cupgull og nominasjon til årets sponsorobjekt (Brakstad, 2024). Hvordan en måler suksess i en sportsorganisasjon, kan være mer innviklet enn for andre organisasjoner. For å illustrere dette poengterte daglig leder: «Jeg kan ligge her på sofaen og oppleve at alle tenker at jeg gjør en god jobb, fordi vi presterer godt på fotballbanen. Ting henger selvsagt mer sammen enn det» (Daglig leder, 2024). Sportslige resultater kan snu til det bedre på relativt kort tid, men en organisasjon som en helhet fungerer ikke på samme måte.

Tilbake til spørsmålet om hva som skiller Sportsklubben Brann i 2024, kontra 2021 henviser daglig leder til klubben sin «strategiprosess». Sportsklubben Brann handler om mye mer enn bare herrelaget. Klubben har fotballag på både herre- og kvinnesiden, i tillegg til flerfoldige lag på aldersbestemte nivå. Viktigheten av at alle i organisasjonen drar i samme retningen, og står for de samme verdiene er helt essensielt for at organisasjonen som en enhet skal fungere på en god måte. Stikkordet i denne prosessen er *rekruttering*.

«Det handler om at de som går ut på treningsfeltet hver dag tenker at denne treningsøkten skal de få mest mulig ut av. Da presterer de best. At vi har de riktige trenerne til de ulike lagene, at vi har de riktige sportslige lederne, de riktige folkene i hele ledergruppen som leder en organisasjon som skaper en kultur.» (Daglig leder, 2024).

Daglig leder understreker viktigheten av å rekruttere de riktige folkene, og ikke minst betydningen av kultur. Vi behandler systemer for styring i oppgavens teoridel, som tar for seg ulike verktøy for å implementere organisasjonskultur. Vi vet dermed at rekruttering og sosialisering spiller en avgjørende rolle. Dette er momenter som kan dras inn i andre faser av Lewin, men også er viktig i det lange løp for at kulturen skal sette seg i en organisasjon. Momentene er en viktig årsak til at etterkrisefasen i vår oppgave strekker seg over et såpass langt tidsperspektiv.

Hussain Et al. (2017, s.124) peker på viktigheten av lederskap under organisasjonsendringer. Det fremstår positivt at lederen er orientert og opptatt av organisasjonen sin fremtidige tilstand. Lederen har i stor grad ansvar for å skape en felles forståelse av hvorfor organisasjonen må gjennom en endring. Det er rimelig å anta at de fleste var innforstått med at Brann måtte gjennom en endring etter skandalesesongen 2021. I fortsettelsen understrekes viktigheten av at alle medlemmer i organisasjonen involveres i prosessen. Tilbake til Brann sin strategi for rekruttering, har klubben allerede der etablert en felles forståelse for hva klubben skal stå for, og hva det betyr å være en del av organisasjonen.

Organisasjonens fremtid – Historiefortelling og åpenhet

Klubben har vært gjennom endring, og står fremdeles i en. Endringsledelseslitteraturen behandler aktivt organisasjonen sin «fremtidige tilstand». I den sammenheng, stilte vil spørsmål til daglig leder hvordan sportsorganisasjonen Brann skal se ut i fremtiden. Innledningsvis blir klubbens sportslige resultater nevnt hvor han fremhever at klubben skal levere gode sportslige resultater over tid. Både på herre- og kvinnesiden ønsker han å se en stabilitet og en forutsigbarhet på det sportslige planet. Så vel som de sportslige resultatene, understreker han viktigheten av organisasjonens holdninger og verdier. Som vi tidligere har behandlet, bunner alt ned i organisasjoner sin sjel. Daglig leder presiserer at fokuset må være på: hva klubben står for, representerer og presterer (Daglig leder, 2024). Klubben må opptre på en måte som gjør at Brann stadion fylles hver kamp, og skaper et

engasjement i hele byen. «Vi ønsker ikke at lokalmiljøet skal se på oss som en byrde, men noe bra» (Daglig leder, 2024). Stabilitet trekkes frem når det gjelder de sportslige resultatene, så vell som stabilitet og forutsigbarhet i organisasjonens ordentlighet.

Det kan hevdes at klubbens nåværende posisjon er en forbedring sammenlignet med tilstanden i 2021. Oppgaven ser på akkurat dette - hvordan klubben har jobbet seg fra bunnen, til å bli en av fotballnorges ledende organisasjoner. Det viser seg at det nødvendigvis ikke er så lang fra bunn til topp i fotballen, og omvendt. Som Hussain et. al. behandler (2017, s. 124) er det i tråd med organisasjonens endring, essensielt at medlemmene også tilpasser seg. Medlemmene må involveres i prosessen. Det er ikke til å legge skjul på at en fotballklubb ikke er en helt vanlig organisasjon. En fotballklubb er mye mer eksponert for offentlig interesse. Fra tidligere deler av oppgaven er det kjent at Brann er en medlemsstyrt klubb, noe som fremhever klubbens særegenhet og understreker betydningen av medlemmenes rolle. Medlemmene har en vesentlig rolle for klubben sin eksistens og daglig leder trekker frem billettinntekter som direkte avgjørende for økonomien:

«I Brann og i toppfotballklubber generelt, legger man kostnadene helt oppunder inntektene for å få mest mulig kraft på banen i stedet for trygghet i banken. Hva om det ikke er 15 000 i snitt på kampene, men 12 000 fordi vi ikke blir nummer to? Da sitter man med et underskudd.» (Daglig leder, 2024).

Ut fra hva daglig leder uttaler vil vi anta at han er orientert om viktigheten av å involvere medlemmene. Igjen viser han til verdiene Brann videreutviklet, og fornyet tilbake til 2022. Med et lysende engasjement drar han frem *åpenhet* og hvor viktig det er at klubben selv eier kommunikasjonen med omstendighetene.

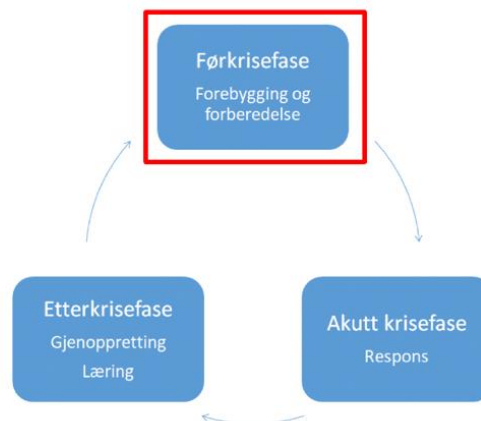
«I min jobb er noe av det aller viktigste en kommunikasjon og en historiefortelling til omgivelsene. Sann som alle forstår Brann fra utsiden er det hvordan Bergens Tidende og Bergensavisen velger å skrive om klubben. Det er deres ord, deres tanker og spissformuleringer for at folk skal lese det. Om jeg skal snakke gjennom dem, så blir det deres måte og tolke meg på. Derfor er det veldig viktig at jeg og styreleder er ute og forteller at dette er Brann med våre ord.» (Daglig leder, 2024)

Essensen med nedfrysingsfasen er å implementere endringer og få de til å sette seg i organisasjonen. Vi har sett at Brann forsøker å skape en ny kultur basert på stabilitet og et sett av verdier, hvor åpenhet og medlemsengasjement står høyt. Klubben står i dag i en situasjon hvor dette ser ut til å fungere godt. At det fungerer godt er lett å si fra utsiden, der man lett kan måle ut fra sportslige resultater og en fullsatt Brann stadion hver hjemmekamp. Skal vi tro daglig leder, melder han at ting fungerer godt også innad i organisasjonen. For å underbygge dette, har vi også vært i kontakt med en spiller i klubben som poengterer at Brann er blitt mer åpen. «Vi har et fokus på *åpenhet* til media og supportere. Media er en ressurs og ikke en fiende, slik det gjerne har vært tidligere» (Spiller, 2024). I

tillegg til daglig leder og spiller i klubben, kan også en av våre eksterne informanter skrive under på påstanden: «De begynte å kommunisere i Horneland sin ånd. Det har vært veldig viktig for gjenreisningen av klubben. Åpenhet og de verdiene som nå styrer de, synes jeg har vært helt avgjørende» (Sportskommentator, 2024). Med dette som utgangspunkt, virker det for oss at Sportsklubben Brann i 2024 er en organisasjon hvor alle i større grad drar i samme retning. Klarer en å holde frem med dette går bergenserne en lys fremtid i møte.

5.3.2 Krise som en sirkulær prosess

Sportsklubben Brann har gjennomgått en vellykket endring etter omdømmekrisen i 2021. Året er nå blitt 2024 og organisasjonen sin transformasjon har bidratt til at klubben har etablert seg som en sunn organisasjon. Etter sterke resultater i 2022 og 2023 har Brann etablert et sterkt økonomisk fundament og styrket sin posisjon. Følger vi Kruke (2015) sin tilnærming til kriser, beskriver han kriser som en sirkulær prosess (Hafting, 2017, s.133). Organisasjoner må kontinuerlig forholde seg til krisehåndtering, enten man er i førkrisefasen, akutte krisefasen eller etterkrisefasen. Som gjennomgått tidligere, har organisasjonen håndtert den akutte krisefasen, hvor vi har analysert responsen i omdømmekrisen. Videre har vi behandlet etterkrisefasen, hvor vi så nærmere på organisasjonens gjenoppretting, endring og læring av krisen. Basert på Kruke sin sirkulære modell, befinner Sportsklubben Brann nå seg igjen i en førkrisefase. I førkrisefasen bør organisasjonen arbeide med å forebygge og forberede seg til fremtidige kriser.



Figur 11:Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)

I intervju med daglig leder, var det viktig å innhente informasjon hvorvidt krisen har påvirket dagens forberedelser og krise- og beredskapsarbeid. Når nåværende daglig leder får spørsmål om hvordan klubben har forberedt seg dersom en lignende krise inntreffer, svarer han:

«Vi har folk her som var med på det. Nå handler det om å kunne bruke den kompetansen om noe lignende skulle skje igjen selvfølgelig. Kanskje det å raskere ta eierskap til både folkene internt og kommunikasjonen utad. Bruke fagfolk til kommunikasjon. Inntrykk kommer basert på pressekonferansene, og hva som blir skrevet. Det å da bruke folk som er god på dette, og vet hvordan man skal ordlegge seg det er nok utrolig viktig.» (Daglig leder, 2024).

Daglig leder uttrykker i intervjuet at klubben ønsker å trekke lærdom fra krisen og bruke erfaringen som en del av krise- og beredskapsarbeidet. Videre, synes klubben å ha utviklet en dypere forståelse av kommunikasjon og hvordan dette setter retning for krisens utvikling. Basert på intervjuet, får man inntrykk at organisasjonen har en proaktiv tilnærming for å unngå en lignende krise. En av de mest fremtredende og preventive tiltakene er organisasjonens kultur og verdier. Ifølge lederen er det viktig at ansatte er klar over klubbens identitet og formål. Ved økt bevissthet, poengterer han at man i større grad vil forhindre lignende kriser

Da han ble spurt om han var bekymret for om ting skal gå galt igjen, svarer lederen pragmatisk og henviste til et nylig styremøte. «Da satt jeg med ned og tenkte: Nå må vi tenke oss om. Er det dette som gjør oss bedre?» (Daglig leder, 2024). Han påpekte at møtet stort sett dreide seg om rapportering av positive resultater, noe som han karakteriserte som et faresignal.

Daglig leder fremstår som utviklingsorientert og kontinuerlig på utkikk etter forbedringsmuligheter. Dette fremkommer tydelig i endrings- og nedfrysningsfasen hvor kultur og verdier er sentrale elementer i kriseberedskap. Ledelsen arbeider proaktivt med å styrke kulturen i organisasjonen, med mål om å forhindre lignende krise som man så i 2021. Med omdømmekrisen fra 2021 ferskt i minne, opptrer klubben mer stabil enn noen gang. Samtidig, blir det interessant å observere hvordan den nåværende ledelsen vil respondere ved neste anledning en lignende krise oppstår. Det er først når kriser inntreffer, man får en reell forståelse av organisasjonens robusthet og ledelsens evne til å håndtere uforutsigbare situasjoner.

5.3.3 Delkonklusjon

I etterkrisefasen har vi forsøkt å finne ut hva som har blitt gjort i Sportsklubben Brann i etterkant av en sesong fylt av utenomsporslige og sporslige nedturer. Bergensklubben har gått fra en skandale til cupgull, topplasseringer og en gjev sponsornominasjon. Oppgavens problemstilling søker å finne svar på hvordan ledelsen i Sportsklubben Brann håndterte omdømmekrisen, i tillegg hvilke tiltak som ble iverksatt for å oppnå en endring.

Gjennom Kurt Lewins tre faser for endring, har vi i denne delen primært sett på siste del av problemstillingen for endring. Vi har sett at krisen bidro til at man skapte en felles forståelse for at ting måtte endres, før klubben i fortsettelsen gjorde grep i form av utskiftninger av personell. I takt

med disse endringene, har klubbens kultur og verdsett vert gjenstand for evaluering, og har også vært gjennom endring. I dag er klubbens daglige drift og opptreden i større grad fundert på et verdibasert rammeverk. Ved flere anledninger påpekes det at disse ikke bare skal henge på veggen, men aktivt brukes som en rettesnor for alt klubben foretar seg på og utenfor fotballbanen.

Vi får inntrykk av at klubben er mer opptatt av kommunikasjon, samt et økt fokus på å involvere alle klubbens medlemmer. Sportsklubben Brann vil knytte et tett bånd mellom klubben og byen, hvor de står for en stabilitet og forutsigbarhet på fotballbanen, men også i sin ordentlighet. Disse momentene søker i sin helhet å forhindre at klubben skal havne i en lignende situasjon i fremtiden.

6.0 Konklusjon

Gjennom denne bacheloroppgaven har vi sett nærmere på krise- og endringsledelse. Mer konkret, har oppgaven søkt å besvare problemstillingen:

«Hvordan håndterte ledelsen i Sportsklubben Brann omdømmekrisen i 2021, og hvilke tiltak ble iverksatt for å oppnå en endring?»

Oppgaven er delt inn i tre ulike faser, hvor vi har sett på forholdene i førkrisefasen, akutte krisefasen og etterkrisefasen. For å tilegne oss mest mulig informasjon som belyser temaet, har vi gjennom en rekke intervjuer og analyser innhentet data som representerer flere perspektiver på hendelsen. På denne måten har vi anskaffet et bredere forståelse på hvordan krisen opplevdes fra utsiden, så vel som fra innsiden. Som en del av ledelsen sin respons på krisen, har vi også undersøkt hvilke endringer som er implementert for å forebygge tilsvarende hendelser i fremtiden.

Ledelsen sine uttalelser har gitt innsikter som var både uventede og oppklarende, noe som har bidratt til en dypere forståelse av de underliggende årsakene til de valgte handlingene. Ved å se på forholdene før krisen, har vi sett at Brann og ledelsen ikke hadde noen særlig handlingsplan for hvordan en slik krise skulle håndteres. Dette opplever vi som overraskende, da dette er en svært offentlig eksponert organisasjon som er helt avhengig av omdømmet sitt.

Under selve krisen kommer det frem at klubben manglet et kriseteam da krisen inntraff, noe som potensielt svekket deres umiddelbare respons. Utover viste ledelsen imidlertid evnen til å utvikle effektiv dynamikk i kriseteamet, selv om interne uoverensstemmelser bidro til økt støy og usikkerhet. Brann håndterte omsorgen og oppfølgingen av de direkte involverte godt, men informasjonsflyten til de mindre involverte anser vi som mangelfull. I lys av ekstern krisehåndtering demonstrerte de åpenhet og tilgjengelighet, noe som var avgjørende for tillitsgjenoppbyggingen. Likevel mener vi at ledelsen burde håndtert medieengasjementet med større alvor fra starten, med bistand fra en ekstern kommunikasjonsrådgiver.

I løpet av endringsfasen har Brann gått fra et historisk bunnpunkt, til å bli nominert til det mest attraktive sponsorobjektet i 2024. For å komme dit, har klubben foretatt seg endringer som baserer seg på kulturelle aspekter og et verdibasert rammeverk. Disse elementene har vært avgjørende for å gjenopprette stabilitet og har også spilt en sentral rolle i det forebyggende arbeidet. Ved å fokusere på kultur og verdier har Brann etablert et robust fundament preget av åpenhet og aktiv medlemsinvolvering. Klubben spiller nå festfotball for et fullsatt stadion, noe som kan tyde på tiltakene som ble iverksatt, bidro til en vellykket endringsprosess.

Etter endt studie, er det flere momenter vi mener har overføringsverdi til andre organisasjoner som de kan ta lærdom av. Organisasjoner bør ha en beredskapsplan og et forhåndsdefinert kriseteam for å håndtere potensielle kriser, spesielt bedrifter med høy offentlig eksponering. Effektiv kriseteam-dynamikk og nøye håndtering av intern og ekstern kommunikasjon, er nødvendig for å opprettholde tillit. Det er også viktig å håndtere medierettet engasjement fra starten av, og man kan med fordel utøve en verdibasert ledelse som fremmer aktiv kommunikasjon og medlemsinvolvering.

7.0 Refleksjon

I vår avhandling har vi hatt til hensikt å analysere hvordan ledelsen i Sportsklubben Brann håndterte omdømmekrisen i 2021. Omdømmekrisen ble utsatt for stor interesse i media, noe som muligens har preget allmennhetens oppfatning av ledelsen sin håndtering. Dette kan òg ha påvirket vår forhåndsoppfatning, noe som potensielt svekket objektiviteten og graden av nyansering i vår analyse.

I studien har vi fått verdifull innsikt fra nøkkelpersoner involvert under krisen, noe som styrker etos og validiteten av våre slutninger. Til tross for dette, gjør krisen sin kompleksitet det utfordrende å trekke en eksplisitt konklusjon om ledelsen sin håndtering. Krisen involverte flere kritiske faktorer som er utfordrende å vurdere i retrospekt. En bredere innsikt, oppnådd gjennom ytterligere intervjuer med spillere, hovedtreneren, sportssjef og styrelederen, kunne potensielt ha forsterket konklusjonens robusthet.

Vår analyse og tolkning hviler i stor grad på antakelser av et teoretisk fundament. Mye av dette rammeverket er basert på generell krisehåndtering og ikke spesifikt tilpasset en omdømmekrise av et slik omfang. Dette kan ha medført at analysen i for stor grad tar utgangspunkt i et for generelt teoretisk rammeverk. Selv om mye av teorien baserer seg på et generelt rammeverk, har vi forsøkt å anvende den teorien som var mest relevant for vår analyse.

Samlet sett, mener vi at avhandlingen tilbyr et mer nyansert perspektiv enn det som er formidlet i media under og etter krisen. Dermed vurderer vi at studien har en overføringsverdi til andre organisasjoner som må håndtere omdømmekriser.

8.0 Litteraturliste

Aarset, M. (2010). *Kriseledelse*. Fagbokforlaget

Boge- Fredriksen, H. C. & Nessler, S. Z. (2021, 15. august). Omdømmeekspert om Brann-bråket: - Noe av det verste et lag kan bli utsatt for. Verdens Gang. Hentet 8. mai 2024 fra:

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/wOdXd1/omdoemmeekspert-om-brann-braaket-noe-av-det-verste-et-lag-kan-bli-utsatt-for>

Brakstad, T. (2021, 13. august). *Pressemelding: Trenger tid til å behandle ny informasjon*.

Sportsklubben Brann

<https://www.brann.no/nyheter/pressemelding-trenger-tid-til-a-andle-ny-informasjon>

Brakstad, T. (2024, 22. april). *Brann er nominert til gjev sponsorpris*. Sportsklubben Brann.

<https://www.brann.no/nyheter/brann-er-nominert-til-gjev-sponsorpris>

Brakstad, T. (2022, 6. september). *Misjon, visjon og verdier*. Sportsklubben Brann. Hentet 10. mai 2024 fra:

<https://www.brann.no/nyheter/brann-er-nominert-til-gjev-sponsorpris>

Egerdal, Å. (2023). *HR-BOKA (3.utg)*. Gyldendal.

Eriksen, R. Bergersen, T. Opheim, S. (2021, 18.august). Ber nachspiel-deltakerne stå frem.

Bergensavisen. <https://www.ba.no/ber-nachspiel-deltakerne-sta-frem/s/5-8-1680468>

Fearns-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Gangedal, J. & Angeltveit, G. (2013). *Krise*. Fagbokforlaget.

Giæver, J. (2021, 2.september). Snakker ut etter skandalen. *Dagbladet*.

<https://www.dagbladet.no/sport/snakker-ut-etter-skandalen/74177886>

Grimholt, G. (2024, 20. februar). *Paradigme*. Store Norske Leksikon. Hentet 02. april 2024 fra:

<https://snl.no/paradigme>

Hafting, T. (red.) (2017). *Krisehåndtering: Planlegging og handling*. Fagbokforlaget.

Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Fagbokforlaget.

Hennestad, W.B & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*.

Universitetsforlaget

HR NORGE. (2024). Hvorfor er det smart å bruke tid og ressurser på onboarding? Hentet 12. mai 2024

fra: https://blogg.hrnorge.no/hvorfor-er-det-smart-å-bruke-tid-og-ressurser-på-onboarding?utm_term=&utm_campaign=DSA+%7C+All+pages&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=2425007109&hsa_cam=20419248417&hsa_grp=151658897243&hsa_ad=668291887093&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1456167871416&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KQCjwxeyxBhC7ARIsAC7dS3_44ew16t1g_pYNDsiinbQBAQzJrwaTggacljCRNU5jmMOdUv9siOQaAmkJEALw_wcB

Hussain, S. T, Lei, S., Akram, T., Haider, M. j., Hussain, S. H. & Ali. M. (2018). Kurt Lewin`s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, s.124.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087?fbclid=IwAROWtv-VVvZzAmOV_-YLfocWJ-X7HljSJ-K-UOA8Q_jfC9EN9Ge5IDdiqBE

Håland, J. (2024, 19. april). Ansatte. Sportsklubben Brann.

<https://www.brann.no/om-klubben/ansatte>

Hårberg, G. Paulsen, T. (2020). *Hva betyr kommunikasjon?* Nasjonal digital læringsarena.

<https://ndla.no/nb/subject:1:777ae87e-ca79-4866-920a->

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

Kveine, R & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon*. Universitetsforlaget.

Lai, L. (2021, 20. desember). *Hva kjennetegner de beste bedriftslederne i krisetider?* BI Business

Review. Hentet 1. februar fra:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/12/hva-kjennetegner-de-beste-bedriftslederne-i-krisetider/>

Lent. (u.å). *Hva er lærende organisasjoner og hvordan kan prosessledelse bidra til å utvikle dette*.

Hentet 1. februar 2024 <https://www.lent.no/sporsmal-og-svar/laerende-organisasjoner/>

Lisæth, J. H. O. (2014, 12. januar). *SK Brann er mer enn en fotball*. Bergens Avisen.

<https://www.ba.no/meninger/sk-brann-er-mer-enn-en-fotball/o/1-41-7716002>

Løvik, K. (2007). *Håndbok i informasjonsberedskap*. Høyskoleforlaget

NTNU. (u.å). *Organisasjonskultur- for ledere*. Hentet 31. januar 2024 fra

<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>

Osdal, A. (2021, 23. desember). *Alt om skandalesesongen 2021*. Bergensavisen.

<https://www.ba.no/alt-om-skandalesesongen-2021/o/5-8-1776377>

Pamer, A (2021, 19. august). Nå er han Branns trener, krisesjef og pressetalsmann på samme tid.

Bergens Tidende.

<https://www.bt.no/sport/kommentar/i/x8Jklj/naa-er-han-branns-trener-krisesjef-og-presetalsmann-paa-samme-tid>

Pamer, A. (2022, 25. februar). Anders Pamer: Brann har penger og et desperat behov. Men de finner ikke den rette spilleren. Bergens Tidende.

<https://www.bt.no/sport/kommentar/i/9KLP15/anders-pamer-brann-har-penger-og-et-desperat-behov-men-de-finner-ikke-den-rette-spilleren>

Sportsklubben Brann (2023). Årsrapport 2022. Hentet 10. mai 2024 fra:

https://issuu.com/makegraphics/docs/sportsklubben_brann_-_aarsrapport_2022

Svardal, G.Y. (2021, 25. januar). *Det er mye her som kunne ha vært gjort bedre. Selvfølgelig er det det.*

Kom24.

<https://www.kom24.no/brann-stadion-sportsklubben-brann-vibeke-johannesen/det-er-mye-her-som-kunne-ha-vaert-gjort-bedre-selvfølgelig-er-det-det/309324>

Vik, Ø. Bøyum, M (2021, 14. August). *Brann-sjefen sa hun først fikk vite om mulig overgrep fra politiet.*

Én av kvinnene som var på Stadion sier hun varslet flere dager før. Bergens Tidende.

<https://www.bt.no/fotball/i/dnJbX1/brann-sjefen-sa-hun-foerst-fikk-vite-om-mulig-overgrep-fra-politiet-en-av-kvinnene-som-var-paa-stadion-sier-hun-varslet-flere-dager-foer>

Vanderheiden, Z. (u.å). *Hva er sekundær og primærdata?* Finanssenteret. Hentet 9. februar fra:

<https://www.finanssenteret.as/emne/8561/hva-er-sekundaer-og-primaerdata>

Vik-Vestly, S (2021). *Kommunikasjon og forhandlingsforståelse (1utg.)*. Cappelen Damm Akademisk.

Vik, Ø. Nicolaisen, C. (2021, 19. august). Opdal vil at de tolv spillerne på nachspielet skal stå frem. *Bergens Tidende*.

<https://www.bt.no/fotball/i/Bjrkvl/brann-keeperen-det-kommer-trolig-en-uttalelse-fra-spillerne-i-dag>

Vik, Ø. Bøyum, M. (2021, 15. august). Branns styreleder: Vil ikke svare om tillit til Johannesen. *Bergens Tidende*.

https://www.bt.no/fotball/i/ALRkWA/branns-styreleder-vil-ikke-svare-om-tillit-til-johannesen?utm_source=sdrn%3Aavg%3Aarticle%3AALRkWn

Vik, Ø. (2024, 13. august). Brann-sjefen: Ingen spillere blir utestengt fra laget etter stadion-festen. *Bergens Tidende*.

<https://www.bt.no/fotball/i/z70xzq/brann-sjefen-ingen-spillere-blir-utestengt-fra-laget-etter-stadion-festen>

Weisæth, L. & Kjeserud, R. (2021). *Ledelse ved kriser- En praktisk veileder. (2.utg)*. Gyldendal.

Wenneberg, A. (2019, 7. mai). *Hva om det smeller?* Lederne. Hentet 7. mai 2024 fra:

<https://lederne.no/artikler/krise-hva-om-det-smeller/>

Figurliste

Figur 1: Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)	11
Figur 2: Beredskapsplan i form av sjekklister (Gangdal & Angeltveit, 2014, s.163).....	12
Figur 3: Modell for endringsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, 390)	15
Figur 4: Egenlaget diagram for sekundærkilder	20
Figur 5 Egenlaget modell, interessentkart	21
Figur 6 Egenlaget modell for primærkilder brukt i forskningen	21
Figur 7 Tidslinjen til Sportsklubben Brann	26
Figur 8 Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)	27
Figur 9: Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)	34
Figur 11:Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)	45
Figur 12:Kruke (2015) sin modell for krisefaser (Hafting, 2017, s.133)	50

Vedlegg:

Vedlegg 1: Vurdering av behandling av personalopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
894451

Vurderingstype
Standard

Dato
22.02.2024

Tittel
Kriseledelse

Behandlingsansvarlig institusjon
Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig
Tina Åsgård

Student
Håkon Giæver Gjerstad

Prosjektperiode
01.03.2024 - 15.06.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet:

En studie av ledelse og krisehåndtering

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å:

Analysere hvordan ledelsen i Brann håndterte utfordringer knytt til sesongen 2021 med blant annet nachspelskandale og nedrykk.

Problemstilling for bacheloroppgaven:

«Hvordan håndterte ledelsen i Sportsklubben Brann nedrykk og nachspelskandale?»

- Opplysningene fra denne forskningen skal kun brukes til en bacheloroppgave.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi:

- Du representerer en sentral aktør knytt til Sportsklubben Brann. Med din deltakelse søker vi å danne et mer grundig bilde på hvordan ledelsen i Brann håndterte utfordringer knytt til sesongen 2021.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

- Høgskulen på Vestlandet (HVL) er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Vi vil innhente informasjon gjennom et personlig intervju.
- Vi ønsker å bruke dine erfaringer knytt til SK Brann sin nedrykkesesong i vår bacheloroppgave.
- Vi ønsker å registrere dataen gjennom lydopptak og notater, dersom dette godkjennes/samtykkes fra deg.
- Vi vil i tillegg innsamle informasjon fra offentlige uttalelser for å styrke oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan velge selv om du har lyst å være med eller ikke. Ingen andre kan velge dette for deg. Det er bare du som kan samtykke. Samtykke betyr at du sier at du synes noe er greit.



Hvis du vil delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det betyr at det er lov å ombestemme seg, og det er helt i orden. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern **under**.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Vi vil bare bruke informasjonen fra deg for å analysere ledelsen i SK Brann.
- Vi vil ikke dele dine personopplysninger med andre. Det er bare forskergruppen som har tilgang til opplysningene.
- Vi passer på at ingen kan få tak i personopplysninger vi samler inn om deg.
- Vi lagrer all personopplysning på en sikker datamaskin.
- Vi sletter lydopptak fra intervjuet når vi har skrevet ned alt som vi har snakket om.
- Vi følger loven om personvern.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

- Vi er ferdig med forskningsprosjektet 15.06.2024
- Da vil vi passe på at all personopplysning om deg er slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Håkon Giæver Gjerstad, 415 16 294, haakonggjerstad@gmail.com
- Tina Åsgård, 55 58 76 51, tas@hvl.no
- Trine Anikken Larsen (Personvernombud HVL), 55 58 76 82, trine.anikken.larsen@hvl.no

Sikts personverntjenester har gitt oss råd om hvordan vi skal gjøre dette forskningsprosjektet. Dersom du har spørsmål til Sikt som handler om dette prosjektet, kan du kontakte dem på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller telefon 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen,

Petter Solheim, Tina Bastiansen Torgersen, Jon Andre Thue, Håkon Giæver Gjerstad

Samtykkeerklæring

Vi behandler informasjon om deg kun ved ditt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om min rolle kan publiseres i en bacheloroppgave
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

Signatur:

Tema: Ledelse og krisehåndtering

Vår problemstilling:

«Hvordan håndterte ledelsen i Sportsklubben Brann omdømmekrisen i 2021, og hvilke tiltak ble iverksatt for å oppnå en endring?»

SPØRSMÅL

Før krisen

- Hva var ditt forhold/rolle til Brann i 2021 sesongen?
- Hvordan opplever du stemningen i Brann i forkant av 2021 sesongen?
- Hvilket beredskapsplaner hadde dere for sportslige- og utenomsportslige kriser?
- Hvor gikk det galt i 2021 sesongen?

Under krisen

- Hva er det første dere gjør for å håndtere nachspiel-situasjonen?
- Hvordan opplever du kommunikasjonen/informasjonsflyten internt/eksternt i klubben?
- Hva var det mest utfordrende under krisen?

Etter krisen

- Hvilke erfaringer sitter du igjen med etter 2021 sesongen?
- Hva lærte du personlig av krisen og hvordan har det påvirket ditt syn på kriseledelse?
- Ser du tilbake på noe som kunne blitt gjort annerledes?
- Hvilke tiltak har Sportsklubben Brann iverksatt for å være bedre rustet mot fremtidige kriser? (Sportslig/omdømme/økonomi)

Tema: Ledelse og krisehåndtering

Vår problemstilling:

«Hvordan håndterte ledelsen i Sportsklubben Brann omdømmekrisen i 2021, og hvilke tiltak ble iverksatt for å oppnå en endring?»

SPØRSMÅL

Før krisen

- Hva var ditt forhold/rolle til Brann i 2021 sesongen?
- Hvordan opplever du stemningen i Brann i forkant av 2021 sesongen?
- Hvor gikk det galt i 2021 sesongen?

Under krisen

- Hvordan opplever du kommunikasjonen/informasjonsflyten eksternt i klubben?
- Hvordan opplevde du ledelsens håndtering av krisen?
- Hvordan opplever dere de ulike lederstilene?

Etter krisen

- Hvordan vil du si at SK Brann kom ut av 2021 sesongen? Kunne noe vært gjort annerledes?
- Hva er totale oppfatningen av ledelsen i Brann 2021?
- Hvordan opplever du relasjonen deres med SK Brann etter omdømme/sportslig krise?