

Innhold

Forord	9
Kapittel 1 Hva slags bok er dette?	11
1.1 Hvordan boken er bygget opp – helheten i fremstillingen	11
1.2 Bokens faglige grunnlag	12
1.3 Forskning og praktisk erfaring	13
Kapittel 2 Hva er en krise?	14
2.1 Definisjoner og kjennetegn	14
2.1.1 Noen definisjoner	15
2.1.2 Plutselige og gradvise kriser	17
2.1.3 Hendelser og kriser. Noen eksempler.	19
2.2 Sannsynlighet og konsekvens.	19
Kontrollspørsmål.	24
Kapittel 3 Hvor kommer krisen fra?	25
3.1 Virksomheten og dens omgivelser	25
3.1.1 Virksomheten som organisme	25
3.1.2 Interessentmodellen	27
3.1.3 Interessentkartet: Krav/makt-matrisen	32
3.2 Når krisen kommer utenfra	34
3.2.1 Interessentene endrer sine posisjoner	34
3.2.2 Finansielle bobler og kriser	35
3.2.3 Dot.com-boblen	36
3.2.4 Boligbobler.	37
3.2.5 Er Norges oljeavhengighet en kilde til krise? ...	38
3.2.6 Erfaringer fra oljeprisfall	39
3.3 Når krisen kommer innenfra.	39
3.3.1 Manglende tilpasning.	39
3.3.2 Vekst er risikabelt	40
3.3.3 Styret og daglig leder	41
3.4 Noen foreløpige lærdommer	43
Kontrollspørsmål.	44

Kapittel 4 Et rammeverk for kriseledelse i fire faser	45
4.1 Kriseledelse i fire faser – oversikt	45
4.1.1 Kriseledelse, beredskapsplaner og dørvoktere ..	45
4.1.2 En modell for krisehåndtering	48
Case: Banken i krise	50
Kontrollspørsmål.....	52
Kapittel 5 Fase I: Overvåk og identifiser mulige hendelser ..	53
5.1 Å forstå hva man ser	53
5.1.1 Litt om persepsjon	54
5.2 Noen hjelpeverktøy	57
5.2.1 Livssyklus-modellen	58
5.2.2 PESTEL-analyse	61
5.2.3 SWOT-analyse.....	62
5.2.4 Porters fem krefter (five forces).....	64
5.2.5 Scenarier.....	66
5.3 Gruppetenkning kan bedøve	68
5.3.1 Hva er gruppetenkning?	68
5.3.2 Symptomer og konsekvenser.....	69
5.3.3 Hvordan kan gruppetenkning forebygges?	70
Case: Banken i krise	71
Kontrollspørsmål.....	73
Kapittel 6 Fase II: Planlegg og forebygg i tide	74
6.1 Utarbeid en kriseplan	74
6.1.1 Hvorfor en kriseplan?.....	74
6.1.2 Hva bør planen omfatte?	75
6.1.3 Nødutgangene	78
6.2 Kriseteam?	81
Case: Banken i krise	82
Kontrollspørsmål.....	83
Kapittel 7 Fase III: Krisen er der	84
7.1 Krisens ansikt.....	84
7.1.1 Følelsen.....	84
7.1.2 Faser i kriseforløpet	86
7.2 Håndgrepene	89
7.3 Krisekommunikasjon	96
7.3.1 Lukten av blod.....	96
7.3.2 Forbered deg i tide	98

7.3.3	Målgrupper og mottakergrupper	99
7.3.4	Budskapsstrategier	101
7.3.5	Disponere styrkene	103
7.3.6	Når media ringer	106
7.3.7	Sosiale medier – nye utfordringer	108
	Case: Banken i krise	109
	Kontrollspørsmål	111
Kapittel 8	Fase IV: Etter krisen	112
8.1	Farer og muligheter	112
8.1.1	Utfordringer etter krisen	112
8.1.2	Konsekvenser av dårlig og god krisehåndtering	113
8.2	Kan organisasjonen lære av kriser?	115
8.2.1	Litt om organisasjonskultur	116
8.2.2	Hvordan lærer organisasjoner?	118
8.2.3	Endringsprosessen	123
8.3	De ubehagelige konsekvensene	126
8.3.1	Erstatningsansvaret	127
8.3.2	Straffansvaret	132
8.3.3	Hvordan beskytte seg	134
	Case: Banken i krise	135
	Kontrollspørsmål	136
Kapittel 9	Oppsummering: De 10 bud om kriseledelse	137
Vedlegg 1	Godt styrearbeid	141
1.1	Corporate governance	141
1.2	Oversikt over selskapsorganene i et aksjeselskap (AS og ASA)	142
1.2.1	Generalforsamlingen	143
1.2.2	Bedriftsforsamling	143
1.2.3	Styret	144
1.2.4	Daglig leder	144
1.2.5	Ledende ansatte	144
1.2.6	Revisor	145
1.2.7	Granskere i henhold til aksjeloven	146
1.3	«Ledelsen»: Styret og daglig leder	147
1.3.1	Ulike perspektiver på styret	147
1.3.2	Valg av styre	148
1.3.3	Sammensetning av styret i en ideell verden	149

1.3.4	Hvordan rekrutteres styret egentlig?	151
1.3.5	Hva med styreproffene?	152
1.4	Styrets oppgaver og plikter	153
1.4.1	Rammene	153
1.4.2	Anbefaling fra NUES om styrets arbeid.	155
1.5	Styrets arbeidsform og saksbehandling	156
1.5.1	Saksbehandlingen i styret.	156
1.5.2	Styrebehandling og saker	156
1.5.3	Styrebeslutninger.	157
1.5.4	Habilitet og misbruk av posisjon	158
1.5.5	Instrukser for daglig leder og styret	158
1.5.6	Styreprotokoll	158
Vedlegg 2	Svar på kontrollspørsmål	159
Kapittel 2	Hva er en krise?	159
Kapittel 3	Hvor kommer krisen fra?	160
Kapittel 4	Et rammeverk for kriseledelse i fire faser	163
Kapittel 5	Fase I: Overvåk og identifiser mulige hendelser .	164
Kapittel 6	Fase II: Planlegg og forebygg i tide	166
Kapittel 7	Fase III: Krisen er der	168
Kapittel 8	Fase IV: Etter krisen.	170
Litteratur	173
Bøker	173
Artikler, rapporter, foredrag	174
Nettsteder	174

Forord

Christian Eyvind Kjølaas var i slutfasen av skrivingen av denne boken da han døde brått og uventet i juli 2014.

Tilnærmet alt av innhold var på plass, og det som primært gjensto å implementere, var en noe mer utbygget case med personlige erfaringer fra en krise og håndteringen av denne. Det Kjølaas selv fikk skrevet om disse erfaringene, er med her, ingen tilføyelser er gjort.

Høgskolen i Sør-Trøndelag ved Handelshøyskolen i Trondheim og Danske Bank har ønsket å bidra økonomisk for å ferdigstille boken, og vi er svært glade for at den nå utgis post mortem.

Vi håper at mange vil ha glede og nytte av denne boken.

Oslo, desember 2014

Hege Gundersen

Forlagssjef

Universitetsforlaget