



LAD IKKE EN ALVORLIG KRISE GÅ TIL SPILDE

- en empirisk analyse af krisekommunikation
i professionelle, danske fodboldklubber

CBS, november 2009
Afhandling af Mikkel Ries Davidsen
Cand.ling.merc. (eng./komm.)
Vejleder: Sine Nørholm Just
Typeenheder: 143.211

EXECUTIVE SUMMARY

CRISIS COMMUNICATION IN PROFESSIONAL DANISH FOOTBALL CLUBS

Today, professional Danish football clubs are no longer associations of volunteers and amateur players but streamlined enterprises turning over yearly amounts in the double-digit million range. Compared to the broad Danish business community, the clubs are experiencing extensive media coverage and massive public interest. Modern, professional football clubs have a wide variety of committed and passionate stakeholders and are also characterised by the strong dependency relationships between the clubs' finances and their success in domestic and international football. These distinctive traits make football clubs more exposed to crises than "ordinary" organisations and hence a very interesting field of study.

The purpose of this thesis is to apply the theoretical framework of crisis communication on the very practical field of crisis communication in Danish football clubs. To be more precise, the thesis examines *how the clubs communicate during crises*. The normative nature of this problem statement dictates an answer with both exploratory and evaluating elements.

Based on Lloyd Bitzer's (1968) theory of *exigence*, *audience* and *constraints* (the constituents of *the rhetorical situation*), the thesis sets out to analyse the immediate rhetorical situation that occurs following the rise of a crisis. Based on the theory of William L. Benoit (1995), the thesis will furthermore analyse the employment of rhetorical image restoration strategies in the clubs' crisis communication. The empirical data for these analyses consist of newspaper and online articles about four selected professional, Danish football clubs: Odense Boldklub, FC København, Brøndby IF and Aalborg BK.

The theoretical standpoint of the thesis is grounded on a post-modernist and socio-constructive view on crises and crisis communication. Thus, the thesis believes crises to be dynamic processes that are constructed linguistically and are initiated by an individual or objective trigger event. Crises themselves are constructed, described, maintained and resolved communicatively. The thesis concurs with the tendency in recent crisis communication literature as well as in the general business communities to treat crises as opportunities for organisational development. The thesis is

especially inspired by Hearit & Courtright's (2003) theory of *terminological control* that calls for a proactive approach to the crisis communication effort.

The major findings of the thesis indicate that the rhetorical scenarios of the crisis-ridden football clubs are vast and complex consisting of multiple and diverse exigencies, audiences and constraints all influencing the crisis communication process.

Moreover, the analytical findings of the thesis show a clear trend in the clubs' crisis communication towards a reactive and defensive use of rhetorical strategies. In general, the clubs tend to employ rhetorical strategies that reduce offensiveness and evade responsibility. The concluding remark of the thesis is that the Danish football clubs by incorporating a more proactive take on crisis communication would gain the possibility to set the agenda and put a positive spin on the crises. By doing so, crises could become opportunities instead of threats.

INDHOLD

<i>FORORD</i>	2
<i>KAPITEL 1 – INTRODUKTION TIL AFHANDLINGEN</i>	3
1.1. Baggrund.....	3
1.2. Indsnævring af problemfelt	3
1.3. Problemformulering	5
<i>KAPITEL 2 – METODISKE OVERVEJELSER</i>	6
2.1. Hermeneutisk metodik.....	6
2.2. Iterativ arbejdsproces.....	6
2.3. Afgrænsning.....	7
2.4. Empiri.....	7
2.5. Analysemetode.....	7
2.6. Afhandlingens formål og relevans.....	8
<i>KAPITEL 3 – TEORETISK RAMME</i>	9
3.1. Indledning.....	9
3.2. Postmodernisme og kriser.....	9
3.3. Socialkonstruktivisme og kriser	12
3.4. Krisekommunikation.....	14
3.4.1. Den teoretiske udvikling.....	15
3.4.2. Krisens væsen	16
3.4.3. Strategisk imagegenoprettelse.....	19
3.4.4. Afhandlingens tilgang	21
3.5. Krisen som retorisk situation.....	22
3.5.1. Lloyd Bitzers situation	22
3.5.2. Tre konstituerende elementer	23
3.5.3. Kritik af Bitzer	26
3.5.4. Afhandlingens anvendelse af Bitzer	27
<i>KAPITEL 4 – DEN DANSKE FODBOLDVERDEN</i>	29
<i>KAPITEL 5 – ANALYSE</i>	32
5.1. OB og Onyszko	32
5.2. FCK og finanskrisen.....	39
5.3. Brøndbys fankrise	45
5.4. AaB og det forsømte efterår.....	53
<i>KAPITEL 6 – KONKLUSION</i>	61
<i>LITTERATUR</i>	64

FORORD

Siden jeg i 1991 oplevede Brøndby IF nå UEFA Cup semifinalen mod de italienske giganter fra AS Roma, har jeg været tilhænger af den danske fodboldklub fra den københavnske vestegn. De flotte præstationer på grønsværen sikrede klubben historisk sportslig succes og skaffede klubben mange fans og sympatisører. Spillere som nigerianske Uche Okechuckwu og danske Bent "Turbo" Christensen blev beundret og efterlignet landet over. Jeg var en af de danskere, hvis interesse for den danske fodboldverden og for klubben Brøndby IF blev vakt dengang.

I knapt tyve år har jeg altså med stor interesse fulgt med i den bedste danske fodboldrække. Til at starte med var det ting som resultater, spillerindkøb og præstationer på banen, der primært havde min interesse. I kraft af at jeg i 2004 startede på min kommunikationsuddannelse på CBS, blev min interesse imidlertid udvidet. Jeg fik øjnene op for de bagvedliggende, kommunikative udfordringer, som fodboldklubberne konstant står over for. Det har lige siden været yderst interessant for mig at følge med i klubbernes krisekommunikation, når et uventet nederlag, en uheldig tilskuerepisode eller lignende skal forklares i medierne.

På studiet har min faglige optagethed bevæget sig mere og mere i retning af krisekommunikationens krinkelkroge. Jeg skrev kommunikationsopgave om Anders Fogh Rasmussens retoriske håndtering af Muhammed-krisen på fjerde semester, og generelt har jeg fordybet mig i krisekommunikation så ofte som muligt i løbet af mine fem år på CBS. Parrer man min faglige interesse med min interesse for dansk fodbold, er det ikke svært at forestille sig, at jeg længe har ønsket, at min afhandling skulle indeholde elementer fra begge sfærer. Derfor er det en stor tilfredsstillelse for mig, at jeg i det seneste halve år har kunnet fordybe mig i de danske fodboldklubbers krisekommunikation.

På bedste 'Academy Award' facon vil jeg gerne takke min familie og venner for tålmodighed og støtte under hele processen. Jeg vil ligeledes rette en tak til Ane Tang Buddig for grafisk assistance samt til min vejleder, Sine Nørholm Just, for kvalificeret rådgivning og sparring.

INTRODUKTION TIL AFHANDLINGEN

1.1. Baggrund

De danske fodboldklubber er på relativt få år gået fra at være foreninger drevet af amatører til at være toptrimmede, professionelle virksomheder med millionomsætninger. Den relativt nye status som professionel, og i de fleste tilfælde børsnoteret, virksomhed stiller naturligvis større krav til organisationens opbygning, medlemmer og ikke mindst dens kommunikative indsats. Udviklingen i den danske fodboldverden sammenholdt med min kommunikationsuddannelse har fået mig til at overveje, om klubberne mon er blevet for store virksomheder for hurtigt? Har de overhovedet erfaringen og ressourcerne til at modstå det enorme mediepres, de er under?

Det lader til, at de to største klubber, bedømt på placering i SAS Ligaen over de sidste ti år, også er dem, der allokerer flest ressourcer til deres kommunikationsindsats. I hvert fald har Brøndby IF og FC København tilsammen ansat seks personer med fokus på organisationens kommunikation. I alt har de tolv SAS Liga klubber¹ ansat 20 personer² til at håndtere kommunikationsopgaver og pressekontakt. Samtlige klubber har desuden websites med opdaterede klubnyheder, men kun et fåtal af disse indeholder features som nyhedsflash, Tv-klip, videodagbøger, forums, blogs og andre tiltag, der vidner om bevidsthed om det essentielle i at kommunikere med ens interessenter - ikke mindst online (SIRC 2008: 51).

Efter ovenstående indledning vender jeg nu blikket mod afhandlingens egentlige problemfelt, nemlig de danske fodboldklubbers krisekommunikation.

1.2. Indsnævring af problemfelt

I Danmark er der, som i mange andre lande, utrolig stor interesse for fodbold blandt befolkningen. Den omfattende interesse gælder både, når klubberne har succes, men også når krisen kradser. Interessen for fodbold kommer til udtryk i en massiv mediedækning af de danske fodboldklubbers gøren og laden³. Som tidligere Brøndby IF direktør Hermann Haraldsson udtrykker det: "Her kan

¹ De tolv klubber er dem, der befandt sig i SAS Ligaen, Danmarks bedste fodboldrække, i sæsonen 2008-2009.

² Oplysningerne om antal kommunikationsansatte er indsamlet på klubbernes websites.

³ Jeg beskriver dette nærmere i kapitel 4 om den danske fodboldverden.

man hverken sige bæh eller buh, før det er i pressen” (Bilag C3). Selv i forhold til de største virksomheder i det danske erhvervsliv oplever fodboldverdenen enorm mediebevågenhed.

For at bakke den opfattelse op har jeg foretaget min egen undersøgelse af mediedækningen. På Infomedia har jeg over en periode på seks måneder⁴ undersøgt antallet af artikler, som seks af Danmarks største og mest omtalte virksomheder nævnes i. Den samme søgning har jeg foretaget på de seks største danske fodboldklubber.

Resultatet af undersøgelsen kan ses i tabellen til venstre.

Antal artikler på Infomedia	Mærsk	•14719	60.059
	Vestas	•13991	
	Novo Nordisk	•9909	
	Carlsberg	•9065	
	IT Factory	•7593	
	Danfoss	•4782	
	Aab	•30400	135.833
	Brøndby	•29985	
	FCK	•27453	
	OB	•22716	
	AGF	•18041	
	FCM	•7238	

Som det fremgår af tabellen, er virksomhederne tilsammen nævnt i 60.059 artikler, mens fodboldklubberne er nævnt i ikke færre end 135.833 artikler. At fodboldklubberne nævnes i mere end dobbelt så mange artikler er for mig overraskende. Derudover tager Infomedia-

søgningen ikke højde for Tv-omtale, hvilket sandsynligvis ville skævvride billedet endnu mere.

I forlængelse af ovenstående undersøgelse mener jeg, at den massive mediedækning af dansk fodbold bunder i det dualistiske forhold, der eksisterer mellem medierne og klubberne. Parterne er, hvad enten de vil det eller ej, indbyrdes afhængige (Rowe 2004: 4). Medierne giver således fodboldklubberne livsvigtig og ubetalelig promovring og reklame, mens fodboldklubberne leverer en af mediernes mest efterspurgte varer, fodboldstoffet. Parterne er altså i en vis forstand hinandens livsnerve.

Jeg ser imidlertid mediebevågenheden som et tveægget sværd. På den ene side er der ingen tvivl om, at de danske fodboldklubber får utrolig meget reklame og PR ud af at være ofte i medierne. På den anden side er mediernes dækning mindst lige så intensiv, når tingene ikke går helt som planlagt i klubberne. Således er klubberne i den grad i skudlinjen, når en krise opstår.

Det er min hypotese, at de danske fodboldklubbers krisekommunikation lader meget tilbage at ønske. Jeg har således adskillige gange oplevet, at en given klubs krisekommunikation bærer præg af tilfældigheder, dårlig koordinering samt mangel på proaktivitet og professionalisme. Sammenholdt med fodboldklubbernes fremtrædende position i mediebilledet er min hypotese forholdsvis

⁴ Den undersøgte periode er fra 6. januar til 6. juli 2009.

paradoksal. Det er dette paradoks (misforholdet mellem den massive mediebevågenhed og den mangelfulde, reaktive krisekommunikation), som denne afhandling hovedsagligt forsøger at afdække.

1.3. Problemformulering

I afhandlingen ønsker jeg at undersøge de danske fodboldklubbers krisekommunikation ved at analysere fire udvalgte krisecases. Afhandlingens primære ambition er altså at belyse, hvordan fodboldklubberne kommunikerer under en krise, hvilket resulterer i følgende problemformulering:

Hvordan kommunikerer professionelle danske fodboldklubber, når de er i krise?

Problemformuleringen er af normativ karakter, idet jeg ønsker at analysere og vurdere kvaliteten af de danske fodboldklubbers krisekommunikation. Altså indeholder svaret på problemformuleringen både eksplorative og evaluerende elementer.

Jeg vil mere specifikt analysere den umiddelbare krisesituation, som den enkelte klub befinder sig i og efterfølgende identificere de væsentligste retoriske strategier i klubbens krisekommunikation. I kraft af afhandlingens teoretiske apparat og det analytiske arbejde med de fire cases vil jeg slutteligt være i stand til at vurdere klubbernes krisekommunikation.

KAPITEL 2

METODISKE OVERVEJELSER

I dette kapitel vil jeg redegøre for mine valg i forbindelse med henholdsvis metodik, arbejdsproces, afgrænsning, empiri og analyse samt beskrive afhandlingens formål og relevans.

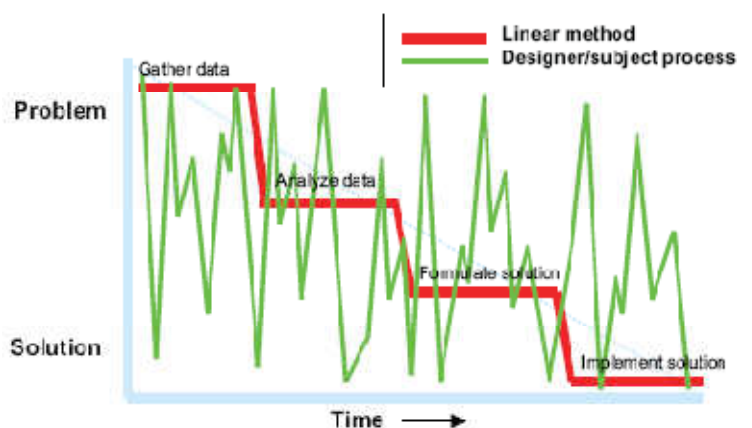
2.1. Hermeneutisk metodik

Jeg antager i afhandlingen en hermeneutisk metodik. I modsætning til den logiske positivisme, som traditionelt bruges i naturvidenskabelig forskning, er hermeneutikken specielt relevant for humanistiske problemstillinger, da den eksempelvis beskæftiger sig med tekster og fortolkning af disse. Et centralt aspekt af den hermeneutiske metodik er *forforståelse*, hvilket betyder, at vi forstår noget nyt ved at sætte det i relation til noget, vi allerede ved (Gadamer et al 2004: 194). Når jeg undersøger de danske klubbers krisekommunikation, tager jeg altså min forforståelse (viden og erfaringer) med ind i analysearbejdet.

2.2. Iterativ arbejdsproces

Under udarbejdelsen af denne afhandling har jeg anvendt en iterativ, metodisk tilgang. Denne arbejdsmetode giver mulighed for at vende tilbage til projektets tidligere faser for at udbedre eventuelle fejl og mangler (Conklin 2006: 4). Den

iterative tilgang til arbejdsprocessen, illustreret ved den grønne streg i modellen⁵ ovenfor, kan ses som en modsætning til den lineære tilgang, der består af en logisk, trinvis gennemgang af forskellige projektfaser⁶ uden eksistensen af iterative handlinger.



⁵ Fra Conklin 2006: 6.

⁶ Den lineære tilgang til arbejdsprocessen illustreres af modellens røde streg.

2.3. Afgrænsning

Da jeg i afhandlingen bringer flere akademiske teorier sammen og anvender disse i forhold til et specifikt undersøgelsesområde, er det naturligt at lade visse begrænsninger gælde. Afhandlingen søger således hverken at udarbejde en egentlig krisekommunikationsplan for de danske fodboldklubber eller at angive konkrete, praktiske handleanvisninger. Det primære sigte med afhandlingen er i stedet at analysere og vurdere klubbernes krisekommunikation for på den måde at kaste lys over et genstandsfelt, der endnu ikke har fået væsentlig akademisk opmærksomhed.

2.4. Empiri

Jeg har indsamlet empiri i form af artikler, interviews, fondsbørsmeddelelser og årsrapporter primært via Infomedia eller de forskellige internetaviser og fodboldklubbers egne websites.

Ved primært at analysere empiri såsom interviews og artikler får jeg et indblik i fodboldklubbernes krisekommunikation, som den tager sig ud efter at have været igennem medierne. Det vil altså sige, at min empiri ikke er førstehåndskilder, men behandlede (medierede) udtalelser. På denne måde får jeg mulighed for at undersøge krisekommunikationens slutprodukt.

Den analyserede empiri er samlet i et særskilt bilagshæfte⁷, hvori de forskellige artikler er sorteret efter case og efterfølgende nummereret⁸. I analyserne refereres til bilagsnummeret. De øvrige referencer i de fire analyser (der ikke er bilagsnumre) er samlet til sidst i bilagshæftet.

2.5. Analysemetode

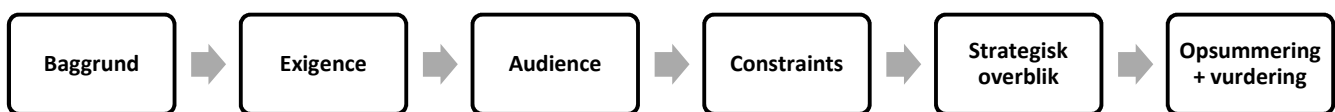
Analyseafsnittet består af fire enkeltstående analyser af fire udvalgte krisecases fra klubberne Brøndby IF, FC København, OB og AaB. De fire klubber har en vis geografisk spredning og er de sidste mange sæsoners mest succesfulde danske fodboldklubber både sportsligt og økonomisk. Derudover har jeg udvalgt de fire cases efter et aktualitetsprincip, hvilket i dette tilfælde vil sige, at samtlige cases har været omtalt i medierne i 2009. Det har betydet, at mine egne oplevelser af kriserne er friske i erindringen, og at der har været tilstrækkeligt empirisk materiale tilgængeligt⁹.

⁷ Afleveret sammen med afhandlingen.

⁸ OB-casen fra A1-A21, FCK-casen fra B1-B13, BIF-casen fra C1-C17 og AaB-casen fra D1-D17.

⁹ Da størstedelen af empirien er hentet online, kunne eventuelt forældet materiale være fjernet fra Internettet.

For at belyse den krisesituation, som hver af de fire klubber befinder sig i, umiddelbart efter krisen er brudt ud, vil jeg anvende Lloyd Bitzers begreber *exigence*, *audience* og *constraints*¹⁰ som primær analyseskabelon. Desuden vil hver case-analyse blive indledt med et afsnit, der redegør for baggrunden for den pågældende krise. Analyserne indeholder herefter et afsnit, hvor jeg med den behandlede teori som baggrund vil undersøge krisekommunikationen på teksthiveau ved at identificere de væsentligste, retoriske strategier, som klubberne benytter sig af. I denne del af analysen vil jeg trække på William L. Benois teori om imagegenoprettelsesstrategier, som jeg redegør for i afsnit 3.4.3. Slutteligt sammenfatter jeg analysens resultater og vurderer den pågældende klubs krisekommunikation. Analysestrukturen kan illustreres således:



2.6. Afhandlingens formål og relevans

Et formål med afhandlingen er at producere ny viden inden for et undersøgelsesområde, som er relativt ubehandlet i akademisk sammenhæng. Der er naturligvis skrevet meget om og forsket meget i krisekommunikation som fagområde, men ikke med fodboldverdenen som genstandsfelt. Når det kommer til danske fodboldklubbers krisekommunikation, har jeg indtil videre i min research ikke stødt på akademiske publikationer, der specifikt behandler dette emne. Afhandlingen skal altså ses som et (beskedent) stykke videnskabelig forskning og som et indspark til debat på et sjældent behandlet område, der i mine øjne fortjener mere akademisk interesse.

Relevansen af denne afhandling begrænser sig primært til instanser på mit studie og til den danske fodboldverden, der agerer undersøgelsesområde. Det er således mit indtryk, at de danske fodboldklubber vil finde afhandlingen interessant og måske brugbar i deres fremtidige arbejde. Afhandlingen vil desuden være relevant for medier såvel som fodboldinteresserede, da fodboldklubbernes krisekommunikation altid er årsag til offentlig debat og fylder meget i det samlede mediebillede.

Mit personlige mål med afhandlingen er at opnå større viden om undersøgelsesområdet i løbet af arbejdsprocessen. Jeg skriver med andre ord for at blive en smule klogere, end da jeg startede.

¹⁰ De tre begreber udgør de konstituerende elementer i Bitzers retoriske situation. Teorien præsenteres og diskuteres i afsnit 3.5.1.

TEORETISK RAMME

3.1. Indledning

På de følgende sider redegøres for afhandlingens teoretiske forståelsesramme. Kapitlet har til formål at anvende anerkendt teori som afhandlingens teoretiske fundament og dermed berettige afhandlingens resultater.

Kapitlet fremstiller indledningsvis det mest essentielle ved postmodernisme og socialkonstruktivism, der som afhandlingens metateorier har betydning for min forståelse af kriser og krisekommunikation (afsnit 3.2. og 3.3.). Kapitlet indeholder derefter en dybdegående gennemgang af krisekommunikationsfeltet (afsnit 3.4.). Mere præcist redegør jeg for fagets teoretiske udvikling og diskuterer efterfølgende, hvad der ifølge forskerne karakteriserer en krise. Herefter følger en præsentation og diskussion af William L. Benoits teori om imagegenoprettelsesstrategier, der udgør afhandlingens primære analytiske værktøj. Kapitlet indeholder desuden en grundig redegørelse for Lloyd Bitzers teori om *den retoriske situation* (afsnit 3.5.), hvis bestanddele (*exigence*, *audience* og *constraints*) anvendes som skabelon i analysen af de udvalgte cases.

Det er min ambition, at den samlede teoretiske ramme vil hjælpe til med at pakke klubbernes krisekommunikation ud ved dels at tydeliggøre den øjeblikkelige retoriske situation, klubberne befinder sig i, når en krise opstår, og dels ved at opklare hvordan klubberne håndterer en krise kommunikativt. Endvidere skal det teoretiske fundament naturligvis understøtte min vurdering af afhandlingens analytiske resultater.

3.2. Postmodernisme og kriser

I dette afsnit vil jeg indledningsvis beskrive postmodernismens teoretiske udvikling samt redegøre for Jean-Francois Lyotards postmodernismeforståelse, som i forhold til afhandlingens emneområde først og fremmest har min interesse. Efterfølgende vil jeg fastslå, hvorledes afhandlingens kriseforståelse har rod i netop postmodernismen.

Postmodernismen er i sig selv en kompleks størrelse, som ikke let lader sig definere, da der findes adskillige tilgange til postmodernismens natur og formål (Smart 1992: 169). Sikkert er det dog, at postmodernismen først så dagens lys i begyndelsen af forrige århundrede som et socio-historisk koncept, der havde til formål at beskrive en ny æra for den vestlige civilisation (Dickens & Fontana 1994: 1). Lawrence Cahoon beskriver i *From modernism to postmodernism: an anthology*, hvordan begrebet *det postmoderne* i 1917 blev anvendt for første gang af den tyske filosof Rudolf Pannwitz som modsætning til *det moderne* (Cahoon 2003: 2). I det næste halve århundrede beskriver en lang række essays og bøger postmodernismen på vidt forskellige måder, men der hersker dog bred enighed om tilgangens vigtighed og fremtidige indflydelse på de vestlige samfund (Dickens & Fontana 1994).

Postmodernismens udbredelse fra 1970'erne til i dag tilskrives af flere forskere de franske poststrukturalister primært repræsenteret ved Michel Foucault, Jean-Francois Lyotard, Jean Baudrillard og Jacques Derrida (Dickens & Fontana 1994: 3; Smart 1992: 169). De franske filosoffer er imidlertid på ingen måde enige om postmodernismens natur:

“Derrida's postmodernism is a search for differences and indeterminacy using his deconstructive method; Lyotard's is a search for local narratives, instabilities, and dissensus; Baudrillard's is a search for simulations and hyperreality; Nietzsche's is a will to know, because people cannot tolerate not knowing; and Foucault's uses genealogy to oppose essential truths as expressions of discursive power and domination” (Boje, Fitzgibbons & Steingard 1996: 91 i Tyler 2005: 567).

Som det fremgår med al tydelighed af citatet, er postmodernismen, helt i tråd med den virkelighed den beskriver, en mangfoldig og uklar størrelse, som kan opfattes og anvendes forskelligt afhængig af ståsted og formål.

Set i lyset af denne afhandlings undersøgelsesområde er jeg som nævnt hovedsagligt interesseret i og inspireret af Jean-Francois Lyotards udlægning af postmodernismen. Lyotard mener, at videnskabens og kunstens udvikling afhænger af menneskets evne til at sætte spørgsmålstejn ved selve de forudsætninger og koncepter, der definerer dem. Lyotard gør altså op med modernismens ide om fælles, denotative sandheder, og i stedet for *konsensus* er det ifølge Lyotard en tilstand af permanent *dissens*, der vil åbne op for nye videnskabelige opdagelser og kunstneriske ideer (Kallinikos 1997: 115).

I samme ånd gør Lyotard op med de vestlige samfunds meta-fortællinger i form af generaliserende, storstilede teorier som eksempelvis verdenshistorien og videnskaben. Disse *grand narratives* afløses i stedet af en uendelig lang række lokale, individuelle fortællinger, der tilsammen udgør et komplekst

og flydende netværk af lingvistiske spil (Lyotard 1979: 35). Her er Lyotard dog blevet kritiseret af flere, blandt andet af lektor Niels Brügger, som anfører, at Lyotards udlægning af postmodernismens fokus på opbrud, dissens og mangfoldighed i sig selv har karakter af den type meta-fortælling, som han forsøger at nedbryde (Brügger 2001: 85).

Ifølge Lyotard forårsager postmodernismen endvidere en ”atomisering af det sociale i et smidigt netværk af sprogsplil” (Lyotard 1979: 39). Lyotard mener, at samfundet består af *sprogotomer*, og at mennesket kontinuerligt indgår i *sprogslag*, som skaber mening, forårsager forskydninger og giver rum for udvikling af individet (Lyotard 1979: 38).

Lyotards opfattelse af det postmoderne samfund som en evig, lingvistisk slagmark (Kallinikos 1997: 116) stemmer overens med afhandlingens forståelse af kriser som værende komplekse og prægede af konkurrerende (og samarbejdende) fortællinger i og uden for organisationen. I afhandlingen bruger jeg således primært postmodernismen i sociologisk forstand til at forstå den kontekst og den diskursive mangfoldighed, organisationer i dag opererer i.

Afhandlingens postmoderne krisesyn

I denne afhandling tilslutter jeg mig som nævnt et postmoderne syn på kriser. Jeg anser således kriser for *dynamiske, foranderlige størrelser, der opfattes og italesættes forskelligt af forskellige individer*.

Afhandlingens kriseopfattelse baserer sig primært på de amerikanske kommunikationsforskere Seeger, Sellnow og Ulmer, der opfatter postmodernismens rolle i forhold til kriser på følgende måde:

”The metaphor of postmodernism, with its emphasis on situated meanings, multiple audiences, counterrationality, and competing narratives, may prove useful for our understanding of organizational crisis” (Seeger, Sellnow & Ulmer 1998: 269).

Afhandlingen støtter sig endvidere til Johansen og Frandsens teori om *den retoriske arena*, som kort fortalt bygger på en *multivokal* opfattelse af krisekommunikation, hvor der tages hensyn til ”mange afsenderes og mange modtageres kommunikation” (Johansen & Frandsen 2007: 276).

Postmodernismens kaotiske og dynamiske forståelse af omverdenen er utvivlsomt problematisk at forene med organisationernes ønske om ensrettet og symmetrisk krisekommunikation (Holtzhausen 2000: 93). Rent pragmatisk kan scenen for den kommunikative indsats virke så kompleks, foranderlig og fragmenteret, at den for organisationerne er umådelig vanskelig at agere på (Tyler 2005: 571; Johansen & Frandsen 2007: 276).

I forlængelse af afhandlingens adoption af det postmoderne syn på kriser og den komplekse kontekst, kriseramte organisationer befinder sig i, vil jeg i næste afsnit inddrage socialkonstruktivismen som fundament for min forståelse af kriseledelse og krisekommunikation.

3.3. Socialkonstruktivisme og kriser

Jeg vil i dette afsnit redegøre for den socialkonstruktivistiske tilgang til krisekommunikation, jeg har valgt at tilslutte mig i afhandlingen.

Afhandlingens socialkonstruktivistiske standpunkt handler i bund og grund om, at jeg under læsningen af faglitteratur inden for kriseledelse i flere tilfælde er stødt på en forsimplet tilgang til kriser og kriseledelse. Mange steder i litteraturen hersker der således en forståelse af kriser som objektive, entydige størrelser, der kan identificeres og håndteres ved hjælp af generiske metoder såsom fastlagte handlemønstre og forudbestemte kriseplaner¹¹ (Hearit 2003: 79). Især Steven Finks analogi mellem matematik og kriseledelse illustrerer ret præcist den praktisk orienterede, generiske indgangsvinkel:

”A proficient student of crisis management should be able to successfully manage a crisis in any industry group in the same way a skilled student of higher mathematics should be able to solve a tough problem that she has never seen before. If you know the right formula, the actual numbers in the problem are nothing more than a detail” (Fink 2002: 10)

Denne tilgang til kriseledelse underkender i mine øjne fuldstændig den dynamik og kompleksitet, der præger en krise og håndteringen af denne. Den generiske, normative tilgang er imidlertid stadigvæk udbredt i kriselitteraturen, og man finder den blandt andet hos diverse krisekonsulenter samt andre fagfolk, der primært baserer deres viden om og tilgang til kriser på casestudier og krisepraksis (Johansen & Frandsen 2007: 105).

Inden jeg når til socialkonstruktivismens relation til krisekommunikation, vil jeg kort skitsere, hvad begrebet er for en størrelse. Socialkonstruktivismen opstod som sociologisk teori i midten af det 20. århundrede, da tænkere som tyske Karl Mannheim og amerikanske Peter Berger og Thomas Luckmann fremsatte ideen om, at al viden er et resultat af sociale konstruktioner (Gergen 1999: 52). I løbet af 1970’erne vandt socialkonstruktivismen indpas som oppositionerende tilgang til den traditionelle videnskabsfilosofi (Collin 1995: 47). Konstruktionstanken har rødder tilbage fra oplysningstiden, hvor man gjorde op med religioners og statsmagters indflydelse på og kontrol over

¹¹ Se eksempelvis Pines 1985; Anthonissen 2008; Fink 2002 og Meyers & Holusha 1986.

individet. Her beskæftigede filosoffer som Descartes, Locke og Hobbes sig, om end på forskellig vis, alle med selvets konstruktion af virkeligheden (Gergen 1999: 7).

Ifølge filosofiprofessor Finn Collin (2003: 23) kan man dele socialkonstruktivismen op i en ontologisk og erkendelsesteoretisk tilgang. Den erkendelsesteoretiske, og mere moderate, tilgang hævder, at vores videnskabelige viden er et resultat af sociale konstruktioner og ikke formet af ”universelle, trans-kulturelle rationalitetsprincipper” (Collin 1995: 46), som ellers historisk set har været den gældende antagelse. Den moderate socialkonstruktivisme anerkender eksistensen af en virkelighed, der eksisterer uafhængigt af individers konstruktion af denne, og tror på, at begrænsede dele af verden er socialt konstruerede.

Den ontologiske tilgang er den mest radikale, idet tilhængere heraf – ud over at tilslutte sig det erkendelsesteoretiske syn på viden - desuden benægter eksistensen af en objektiv virkelighed:

”Hvad der reelt eksisterer i verden er de menneskelige fællesskaber og de praksisser og diskurser, som findes heri. Der findes ingen uafhængig fysisk virkelighed, men kun virkeligheden som den fremstilles i disse diskurser” (Collin 1995: 47).

De radikale socialkonstruktivister mener således ikke, at virkeligheden er et generisk, objektivt fænomen. I stedet eksisterer der lige så mange versioner af virkeligheden, som der er individer. Sagt med andre ord er fænomenerne viden, sprog og sandhed, som vi tror at vide os sikre på, blot fortolkninger inden for bestemte sociale, og individuelle, sammenhænge og altså ikke givne lovmæssigheder.

I afhandlingen indtager jeg som tidligere nævnt et socialkonstruktivistisk standpunkt. Helt bestemt tilslutter jeg mig den moderate socialkonstruktivisme, som ”nøjes” med at mene, at begrænsede dele af verden er socialt konstruerede (Widell 2004: 8). Jeg tror således på eksistensen af en objektiv virkelighed, uagtet individets opfattelse af denne.

Socialkonstruktivisme og krisekommunikation

I forhold til krisekommunikation og kriser mener jeg i tråd med den moderate socialkonstruktivisme både, at kriser kan opstå uafhængigt af individet (eksempelvis naturkatastrofer), men også at individet selv kan skabe en krise. Fælles for de to opfattelser er imidlertid, at en krise først er en krise, når den opfattes som én. For at en krise er en realitet, kræver det altså, at individet, alene eller i diskursfællesskab med andre individer, opfatter en given situation som en krise (Coombs 1999: 89). Det er således den subjektive fortolkning, som igangsætter den egentlige krise. Her tilslutter jeg mig

Hearit og Courtright, som i deres socialkonstruktivistiske forståelse af krisekommunikation netop fremhæver den subjektive fortolkning som startskuddet til en krise:

”Thus, while human agents may not initiate all crises, all are created socially by human symbolic intervention. In other words, issues become crises because someone makes them crises (Hearit & Courtright 2003: 86).

Hearit og Courtright anerkender eksistensen af objektive hændelser som igangsættere af en krisesituation. Dermed indskrives de to forskere sig i den moderate, socialkonstruktivistiske tradition. Det er således i kraft af individuel fortolkning og et sted i diskursfællesskabet mellem organisationen og dens interessenter, at den, muligvis objektive, udløsende begivenhed ændrer karakter til en egentlig krise. Det vil sige, at den socialkonstruktivistiske tilgang til krisekommunikation opfatter alle kriser, hvad enten de skabes af et individ eller af en objektiv begivenhed, som sproglige konstruktioner, der forklares, beskrives, vedligeholdes og løses kommunikativt (Johansen & Frandsen 2007: 106). På den baggrund tilslutter afhandlingen sig Hearit og Courtrights definition af kriseledelse:

”crisis management is a distinctively communicative phenomenon in which participants construct the meanings that crises hold. (...) As such, communication constitutes the quintessence of crisis management.” (Hearit & Courtright 2003: 86).

Generelt er afhandlingens forståelse af krisekommunikation altså baseret på socialkonstruktivismens fokus på individuel konstruktion af mening, som citatet ovenfor også fremhæver. Jeg mener således, at en organisation, i en given krisesituation, med proaktiv retorisk diskurs kan (og bør) påvirke meningsdannelsen blandt dens interessenter.

Jeg anser desuden afhandlingens socialkonstruktivistiske perspektiv for en naturlig forlængelse af den postmodernistiske tilgang og dens multidiskursive opfattelse af samfundet og individers lokale fortællinger, som jeg tilsluttede mig i afsnit 3.2.

3.4. Krisekommunikation

Efter at have redegjort for afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted er turen kommet til denne afhandlings faglige interesseområde, nemlig krisekommunikation. Formålet med dette afsnit er at redegøre for krisekommunikationsfeltet og dets teoretiske udvikling og dermed støbe det teoretiske fundament, der ligger til grund for svarene på afhandlingens problemformulering.

Til at starte med vil jeg kort redegøre for krisekommunikationens teoretiske udvikling, mens jeg i underafsnittet *Krisens væsen* vil beskrive de konsensuelle tendenser omkring krisens karakteristika,

der kan identificeres i faglitteraturen. Herefter følger en redegørelse for en af feltets centrale teoretikere, William L. Benoit, og hans teori om imagegenoprettelsesstrategier, som udgør et analytisk redskab i case-analyserne.

3.4.1. Den teoretiske udvikling

Som separat fagligt felt har krisekommunikation ikke mange år på bagen. Tidligere har krisekommunikation været anset som en del af det større faglige begreb *corporate communication*, der omfatter alle aspekter af strategisk intern og ekstern kommunikation i en organisation (van Riel & Fombrun 2007: 14). Først i 1990'erne begyndte krisekommunikation som selvstændigt fagligt felt at blomstre (Johansen & Frandsen 2007: 184). Indtil da har krisekommunikation generelt været en nedprioriteret og underudviklet del af organisationernes samlede kriseledelse (Coombs 2006: 193; Sturges 1994: 299).

Det relativt unge forskningsområde beskæftiger sig altså i modsætning til ”breder” forskningsområder som issues management, risk management og kriseledelse udelukkende med, hvordan organisationer kommunikerer internt og eksternt før, under og efter en krise (Coombs 1999: 15; Fink 2002). Overordnet set har to traditioner domineret forskningen i krisekommunikation. Coombs (2006a: 171) skelner mellem *form* og *indhold*, mens Rowland og Jerome (2004: 192) identificerer de samme traditioner som *heuristisk*¹² og *ontologisk*. Jeg har imidlertid valgt at beskrive traditionerne som henholdsvis *erfaringsbaseret* og *teoribaseret*, hvilket i mine øjne bedre demonstrerer forskellen på de to tilgange.

Den erfaringsbaserede tradition udspringer af den tidlige tilgang til kriseledelse bestående af *crash management* og *damage control* (Johansen & Frandsen 2007: 119). Denne tilgang, som så dagens lys i 1960'erne, anser kriser for enkeltstående, isolerede begivenheder, der hurtigst muligt skal inddæmme. Altså har krisekommunikationen i denne tradition karakter af brandslukning og bygger på konkrete cases og personlige erfaringer (ibid.: 200). Denne traditions forståelse af krisekommunikation er grundlæggende, at organisationer kan håndtere fremtidige kriser med erfaringer fra tidligere, lignende krisesituationer. Steven Finks (2002: 20) sygdomsanalogi er i mine øjne en af de bedste illustrationer på dette. Fink sammenligner kriser med et sygdomsforløb, hvor den kriseramte organisation agerer læge. Kriser anses således som ensartede sygdomme, som lægen med den rette behandling kan ”helbrede” igen og igen. Traditionens normative slutprodukt kan ifølge

¹² *Heuristisk* skal i denne kontekst opfattes som erfaringsbaseret problemløsning.

Coombs (2006a: 172) sammenfattes i følgende råd til kriseramte organisationer: *”be quick, be consistent, and be open”*. Afhandlingen har den opfattelse, at ovenstående råd bør være overflødig og allerede kendt information for enhver kommunikerende organisation i dag.

Forskerne inden for den teoribaserede tradition koncentrerer sig om, *hvad* organisationen helt konkret kommunikerer ud under en krise (Coombs 2006a: 175). Denne tradition er, modsat den erfaringsbaserede tradition, baseret på egentlig forskning og er altså teoretisk, frem for praktisk, funderet (Johansen & Frandsen 2007: 200). Kriseforskere som Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava (1987: 285), Patrick Lagadec (1991) og senere W. Timothy Coombs (1999: 2) betegner alle krisekommunikation som en processuel disciplin med fokus på krisens før, under og efter.

Generelt fylder den teoribaserede tradition klart mest i krisekommunikationslitteraturen i dag, og der er ingen tvivl om, at how to-litteraturen (erfaringsbaseret) ikke tillægges stor værdi i forskerkredse. Det eksemplificeres blandt andet ved, at Coombs (2006a: 175) betegner den som værende *”basic and primitive”*. På samme måde fremhæver den franske kriseforsker Patrick Lagadec (1991: 22) den teoribaserede tilgang over den erfaringsbaserede tilgangs generiske råd, idet han fastslår, at en krise *”requires strategic judgement more than predefined tactical responses”*.

3.4.2. Krisens væsen

Dette afsnit indeholder en redegørelse for de tendenser, der generelt kan identificeres i krisekommunikationslitteraturen. Idet mit sigte med denne afhandling er at undersøge, hvordan danske fodboldklubber kommunikerer under en krise, finder jeg det essentielt at nå frem til en forståelse af, hvad der ifølge forskerne kendetegner en krise.

Krisen som proces

I modsætning til tidligere tiders kriseledelse, hvor en krise blev opfattet som en enkeltstående begivenhed, der hurtigt og bedst muligt skulle inddæmmes¹³, anser kriseforskere i dag over en bred kam en krise for en proces med et før, under og efter. Procestankegangen betyder, at litteraturen identificerer forskellige faser i kriseprocessen, som på hver sin måde er vigtige for krisehåndteringen. Samlet set har krisekommunikationsfeltet bevæget sig fra en atomistisk forståelse af kriser til en holistisk tilgang til kriseprocessen. Altså opfatter man nu et kriseforløb som en form

¹³ Jf. afsnit 3.4.1.

for livscyklus, hvori selve krisen indledes og efterfølges af en før- og en efter-krisefase (Johansen & Frandsen 2007: 123). Forskere som Fink (1986: 20), Mitroff (1994: 105) og Coombs (1999: 20) arbejder således alle med forskellige inddelinger af krisefaserne før, under og efter. Den cykliske tilgang til krisekommunikation kan aflæses direkte i titlen på Coombs' værk fra 1999: *Ongoing*¹⁴ *Crisis Communication*.

Kriser er uundgåelige

I takt med de respektive faseinddelinger af kriseprocessen kan man i litteraturen identificere en generel anerkendelse af kriser som værende uundgåelige fænomener. Coombs (2006b: 2) sammenligner i den forbindelse kriser med jordskælv, idet vi ved, at de vil opstå, blot ikke hvor og hvornår. Millar og Heath (2004: 33) omtaler kriser som "predictably unpredictable", og Johansen og Frandsen (2007: 114) fastslår, at kriser kan ramme alle organisationer, uanset hvor velfungerende disse måtte være. Med Coombs' ord: "Wise organizations know that crises will befall them; they just do not know when" (Coombs 1999: 3).

Krisens udløsende begivenhed

Selv om der blandt forskerne er bred enighed om, at en krise er en dynamisk proces, der udvikler sig over tid, anerkender de fleste, at man ofte vil kunne identificere en *udløsende begivenhed*, der igangsætter den egentlige krise. Coombs (1999: 19) kalder det for krisens "trigger event", hvilket er en betegnelse, som Seeger, Sellnow og Ulmer (2003: 4) samt Hearit og Courtright (2003: 79) ligeledes anvender til at beskrive den overraskende og i nogle tilfælde dramatiske begivenhed, der igangsætter den "rigtige" krise. Johansen og Frandsen (2007: 139) taler om, at den udløsende begivenhed udgør overgangen fra før-krisefasen til under-krisefasen, men at det kan være vanskeligt at pege på en konkret, enkeltstående årsag til den nu opblussende krise. Den udløsende begivenhed er altså ikke altid identificerbar, og overgangen til selve krisen kan med andre ord være mere eller mindre brat.

Som jeg beskrev i afsnit 3.3., har afhandlingen den tilgang, at den, muligvis objektive, udløsende begivenhed ændrer karakter til en egentlig krise "i kraft af individuel fortolkning og et sted i diskursfællesskabet mellem organisationen og dens interessenter". Jeg anerkender altså, at den udløsende begivenhed i nogle tilfælde kan være objektivt forekommende og let identificerbar;

¹⁴ Fed skrift: min fremhævnning.

eksempelvis i en naturkatastrofe hvor et jordskælv, en orkan eller et jordskred tydeligvis er den udløsende begivenhed, der igangsætter den egentlige krise. Det er imidlertid de involverede parter opfattelse af den udløsende begivenhed og dens relation til organisationen, der konstruerer den egentlige krise.

Erkendelse og respons

I kriselitteraturen hersker der desuden enighed om, at hurtig erkendelse og efterfølgende hurtig respons er vitalt for, hvordan en organisation klarer sig igennem en krise (Hearit & Courtright 2003: 83; Coombs 1999: x). Altså har den velforberejdede organisation større chance for at klare sig godt under en krise end den uforberedte organisation. Generelt kan kriser være både lette og svære for organisationer at få øje på. Hvis krisens udløsende begivenhed er tydelig såsom et slagsmål, en anholdelse eller en alvorlig ulykke, vil den pågældende organisation sandsynligvis ikke have svært ved at erkende, at den er i krise, men en krise kan imidlertid også indtræffe lige så langsomt. I den forbindelse opererer Coombs (1999: 91) med begrebet *framing*, som kan indikere, hvordan en mulig krise opfattes af organisationens interessenter. Da en krise er en social konstruktion, som jeg tidligere har fastslået, er det nemlig interessenternes opfattelse (*framing*) af situationen, den mulige krise, der er interessant for organisationen. Hvis en eller flere af organisationens interessenter opfatter en given situation som en krise, så er der tale om en krise, uagtet at organisationen ikke har erkendt det. Det vil altså sige, at kriser kan være både objektivt observerbare (tydelige, udløsende begivenheder, hvor den efterfølgende krise er let erkendelig), men også symbolske i den forstand, at de udelukkende opfattes som kriser af en eller flere af organisationens interessenter (ibid.).

Positive kriser og proaktivitet

I faglitteraturen kan der endvidere identificeres en voksende tendens til at fokusere på de muligheder, der eksisterer for en organisation i krise (Johansen & Frandsen 2007: 123). Forskere har således i de senere år i stigende grad beskæftiget sig med en krisens potentielt positive udfald. Shrivastava (1993: 29), Roux-Dufort (2000: 25) samt Ulmer og Sellnow (2002: 362) har alle bidraget til den øgede fokus på muligheden for organisatorisk udvikling under en krise.

Keith Michael Hearit og Jeffrey L. Courtright er to af de mest markante figurer inden for denne relativt nyopståede, proaktive tilgang til krisekommunikation. I forbindelse med redegørelsen for

deres socialkonstruktivistiske syn på krisekommunikation¹⁵, argumenterer de for, at god krisekommunikation handler om *terminologisk kontrol* før og især under krisen. (Hearit & Courtright 2003: 90). Da kriser er sociale konstruktioner, er en organisations krisekommunikation således med til at skabe virkelighed for de interessenter, den kommunikerer til/med/imod. Organisationen skal altså ikke blot forsvare sig, men forsøge at *frame* krisen på den rette måde og dermed opnå magten og indflydelsen til at italesætte krisen.

Ifølge Hearit og Courtright skal man som organisation indgå i en diskurskamp og via den korrekte sprogbrug vinde ”slaget” og dermed magtpositionen i kriseprocessen. Forskerne taler nærmere bestemt om ”competing proto-definitions”, der på hver sin måde og fra forskellige vinkler italesætter krisen. Den ”proto-definition” der opnår størst opmærksomhed og anerkendelse hos interessenterne (særligt medierne) vil sandsynligvis også blive den mest magtfulde part i kriseforløbet (ibid.: 89). Hearit og Courtright anser således en proaktiv tilgang til organisationers krisekommunikation som midlet til at opnå en (mere) positiv udgang på krisen.

3.4.3. Strategisk imagegenoprettelse

I dette afsnit vil jeg redegøre for en af krisekommunikationsfeltets mest centrale forskere, William L. Benoit. I det anerkendte værk, *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies* (Benoit 1995) opstiller han en række retoriske strategier, som en organisation med fordel kan have i baghånden, når en krise banker på. Strategierne handler i bund og grund om at genoprette organisationens image, der ifølge Benoit vil lide større eller mindre skade under en krise.

Benoits teori om imagegenoprettelse udgør et praktisk analyseværktøj for mig, da jeg, som tidligere nævnt, ønsker at undersøge klubbernes krisekommunikation på tekstniveau og identificere de væsentligste retoriske strategier, de benytter sig af.

William L. Benoit anser krisekommunikation som et spørgsmål om imagegenoprettelse ved hjælp af en række verbale, retoriske strategier, idet ”maintaining a favourable reputation is a key goal of communication” (Benoit 1995: 67). Benoits teori fokuserer på selve teksten, altså hvad organisationen siger og skriver under en krise, og hører derfor til i krisekommunikationens retoriske tradition (Johansen & Frandsen 2007: 201). Før Benoits strategier omkring genoprettelse af image kan komme i spil, skal ens image naturligvis være truet eller allerede være under angreb. Ifølge Benoit er der to kriterier, der skal være opfyldt, før ens image kan tage skade: 1) en hændelse er

¹⁵ Som jeg tilsluttede mig tidligere i afhandlingen. Jf. afsnit 3.3.

opstået, og denne hændelse er ikke ønskelig, og 2) audience (ens interessenter) mener, at man er helt eller delvis ansvarlig for problemet (Benoit 1995: 72). Benoit præsenterer fem overordnede strategier (i kursiv), som en organisation kan vælge imellem, når dens image er under angreb (ibid.: 95):

- | | | | | |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1) <i>Denial</i> | 2) <i>Evading responsibility</i> | 3) <i>Reduce offensiveness</i> | 4) <i>Correction</i> | 5) <i>Mortification</i> |
| a. simple denial | c. provocation | g. bolstering | | |
| b. shift of blame | d. defeasibility | h. minimization | | |
| | e. accident | i. differentiation | | |
| | f. good intentions | j. transcendence | | |
| | | k. attack accuser | | |
| | | l. compensation | | |

Som det fremgår af ovenstående oversigt, har de tre første overstrategier tilhørende, mere detaljerede, understrategier, som udgør yderligere strategiske, retoriske muligheder for en organisation eller en person i krise. Jeg vil kort redegøre for, hvad de enkelte understrategier går ud på (ibid.: 75), da jeg forestiller mig, at flere af dem vil kunne identificeres i fodboldklubbernes krisekommunikation:

- (1) a. *simple denial* - en konsekvent benægtelse af at være skyldig
- (1) b. *shift of blame* - benægtelse ved at skyde skylden på en anden
- (2) c. *provocation* - unddragelse af fuldt ansvar, da man blev provokeret til at agere på bestemt vis
- (2) d. *defeasibility* - ansvaret tilhører helt eller delvist en anden, da man ikke var i fuld kontrol
- (2) e. *accident* - unddragelse af fuldt ansvar, da man ikke var herre over uheldige omstændigheder
- (2) f. *good intentions* - uden ansvar, da man handlede med de bedste intentioner
- (3) g. *bolstering* - afledning ved at fremhæve positive sider eller handlinger
- (3) h. *minimization* - forsøg på at nedtone den dårlige handling
- (3) i. *differentiation* - sammenligning med andres handlinger, hvor konsekvenserne var værre
- (3) j. *transcendence* - overførsel af handlingen til en anden kontekst, hvori den tager sig bedre ud
- (3) k. *attack accuser* - modangreb for at aflede opmærksomheden fra sig selv
- (3) l. *compensation* - mindske angrebet ved at tilbyde kompensation

De to sidste overstrategier har ingen underliggende strategier og beskrives af Benoit som henholdsvis en korrigerende handling, hvor man udbedrer fejlen eller løser problemet (*correction*) samt anerkendelse af det fulde ansvar, undskyldning og bøn om tilgivelse (*mortification*).

Benoit lægger vægt på, at man ofte anvender flere strategier, og nogle gange på samme tid, når man forsøger at genoprette image (ibid.: 157). Ligeledes medgiver Benoit, at hans strategioversigt er på et

højere abstraktionsniveau end andre lignende teorier, og derfor er den på ingen måde udtømmende, men genstand for videre forskning og udvikling (ibid.: ix).

Benoit er blevet kritiseret fra flere sider for blandt andet at fokusere for meget på undskyldningen (*mortification*) som den vigtigste og bedste strategi. Tyler (1997: 59) mener således, at der kan være mange krisesituationer, hvor en undskyldning enten ikke virker eller ikke er mulig at give. Et kendt eksempel kunne være Anders Fogh Rasmussens manglende undskyldning under Muhammed-krisen. Her forlangte muslimer på tværs af kloden en uforbeholden undskyldning, som Fogh af forskellige årsager ikke kunne og ville levere. Hearit kommer dog Benoit til undsætning, da han i indledningen til bogen *Crisis Management by Apology* (2006: 4) svarer på kritikernes påstande om, at undskyldningen er en reaktiv og ufyldstgørende strategi. Hearit anfører, at kompleksiteten i vores samfund gør, at uanset hvor proaktivt og etisk korrekt en organisation agerer, vil man aldrig helt kunne undgå at støde enkelte individer eller grupper. Af den årsag er det nødvendigt for alle, organisationer som individer, at vide, hvordan man undskylder på den korrekte måde for at reparere et skadet image. I samme tråd kan det tilføjes, at Johansen og Frandsen (2007: 217) pointerer, at undskyldningen i stigende grad anvendes som krisekommunikationsstrategi af organisationer i dag.

Benoit er desuden blevet kritiseret for sin brug af imagebegrebet, da hans måde at anvende det på (fejlagtigt) antyder, at image er et homogent begreb, der skal ansues fra afsenderens synsvinkel (ibid.: 214). Altså er Benoits brug af imagegenoprettelsesstrategierne, ifølge kritikerne, baseret på et forsimplet og lidt for lineært syn på den komplekse krisekommunikationsproces.

3.4.4. Afhandlingens tilgang

For at opsummere har jeg i de ovenstående afsnit slået fast, at der i krisekommunikationslitteraturen er bred enighed om, at kriser er uundgåelige, dynamiske processer, der igangsættes af en udløsende begivenhed. Kriser kan påvirke en organisation i både positiv og negativ retning afhængig af den måde, hvorpå organisationen erkender og håndterer kriser. Den samlede opfattelse af kriser og krisekommunikation, som disse tendenser i faglitteraturen repræsenterer, deles af afhandlingen.

I afhandlingen tilslutter jeg mig ligeledes, til fulde, den blomstrende akademiske opfattelse af kriser som værende muligheder for organisatorisk udvikling (jf. s. 18-19). Især er jeg tilhænger af Hearit og Courtright's opfattelse af, at proaktivitet i krisekommunikationen (*terminologisk kontrol*) er essentielt for en krises positive ud- og afvikling. Denne proaktive tilgang vil udgøre en vigtig del af mit

teoretiske grundlag for at vurdere klubbernes krisekommunikation i henholdsvis de opsummerende afsnit i hver case-analyse samt i konklusionen.

Benoits teori om imagegenoprettelsesstrategier forsyner, på trods af den anførte kritik, i mine øjne analytikerens med et simpelt og brugbart redskab til at udpege de væsentligste retoriske strategier i et givent stykke krisekommunikation. Af samme årsag udgør teorien mit primære analyseværktøj.

3.5. Krisen som retorisk situation

En retorisk situation er svær at definere og kan tage mange former. Sikkert er det dog, at der ikke eksisterer en krise uden en retorisk situation. I afhandlingen anser jeg således en retorisk situation som scenariet, der følger i kølvandet på enhver krise. Med andre ord sidestiller jeg krisekommunikatørens rolle under en krise med retorens rolle som agent i en retorisk situation.

Af den årsag vil jeg i de følgende afsnit diskutere *den retoriske situation* baseret på Lloyd Bitzers teori og kritik af denne. Jeg vil desuden redegøre for den retoriske situations bestanddele (*exigence*, *audience* og *constraints*), der som nævnt tjener som skabelon i hver af de fire analyser. Formålet med at anvende denne teori er at tydeliggøre den umiddelbare retoriske situation, som krisekommunikatøren står i, når en krise ser dagens lys.

3.5.1. Lloyd Bitzers situation

Dette afsnit omhandler den retoriske situations væsen. Den retoriske situations konstituerende elementer (*exigence*, *audience* og *constraints*) bliver diskuteret enkeltvis i de efterfølgende afsnit.

Lloyd Bitzer er en prominent og omdiskuteret herre. Inden for retorikken har hans essay *The Rhetorical Situation* fra 1968 været årsag til megen debat og genstand for massiv kritik. Især er Bitzers redegørelse for en retorisk situations væsen blevet kritiseret (og modificeret) gennem årene. Ikke desto mindre anses Bitzers teorier af mange som en del af fundamentet for den moderne retorikforskning (Kjeldsen 1997: 6; Walzer 1987: 2).

I *The Rhetorical Situation* definerer Lloyd Bitzer en retorisk situation på følgende måde:

“a complex of persons, events, objects, and relations presenting an actual or potential exigence which can be completely or partially removed if discourse, introduced into the situation, can so constrain human decision or action as to bring about the significant modification of the exigence.” (Bitzer 1968: 6)

Ifølge Bitzer består en retorisk situation altså af en situation, hvor personer, begivenheder og omstændigheder skaber en påtrængende krise (*exigence*¹⁶), som kan håndteres, løses eller modificeres gennem korrekt tilpasset brug af retorik. Retorik kan således forårsage en meningsændring blandt den gruppe, hvor krisen har ramt. For Bitzer kommer en retorisk situation altid før en retorisk handling. Den retoriske situation eksisterer altså uafhængigt af retorens opfattelse af og ageren i situationen.

Bitzer mener, at retoriske situationer kan opstå og eksistere som et uafhængigt ”vakuum”, der giver mulighed for, at retoren kan fylde det med retorisk diskurs. Altså kan menneskelig handling afstedkomme et ”rum”, som går forud for italesættelse og åbner op for en retors diskursive handling.

I det kommende afsnit vil jeg som tidligere nævnt redegøre for den retoriske situations bestanddele.

3.5.2. Tre konstituerende elementer

Den retoriske situation består ifølge Bitzer grundlæggende af tre konstituerende elementer: *Exigence*, *audience* og *constraints*. Opdelingen af den retoriske situation i uafhængige og faste bestanddele er de fleste tidlige teoretikere i øvrigt enige om, om end de ikke nødvendigvis anvender samme betegnelser for de forskellige elementer (Krause 1996). Formålet med at identificere og analysere disse tre elementer er at kunne tilpasse sit svar bedst muligt til situationen, hvilket Bitzer kalder et *fitting response* (Bitzer 1968: 10).

3.5.2.1. Exigence

Det første element i en retorisk situation er *exigence*. Det definerer Bitzer som:

”an imperfection marked by urgency; it is a defect, an obstacle, something waiting to be done, a thing which is other than it should be” (Bitzer 1968: 6).

Det vil altså sige, at *exigence* er et behov for at ændre virkeligheden, som af en eller anden årsag ikke er, som den skal være. Ved denne definition skal ligeledes forstås, at alle påtrængende kriser, som er aktuelle nu og i fremtiden, er *exigencies*. Det er vigtigt at bemærke, at alle *exigencies* skal kunne løses gennem korrekt tilpasset retorisk diskurs. *Exigence* kan være alt lige fra simple og banale hverdagskriser til langt mere komplekse og alvorlige kriser, som berører en hel nation (Bitzer 1968; Hauser 1986).

¹⁶ Begrebet uddybes i et senere afsnit.

Siden Bitzer introducerede begrebet *exigence* tilbage i 1968, er det blevet kritiseret fra flere sider. Generelt er det Bitzers ontologiske standpunkt, om at *exigence* opstår uafhængigt i en objektiv virkelighed, der må stå for skud. De fleste kritikere er således enige om, at *exigencies* sagtens kan skabes af retoren, samt at der i den retoriske proces (her: i krisesituationen) løbende kan fremkomme andre *exigencies*, som retoren må tage hensyn til og adressere i selve diskursen. Hunsaker og Smith (1976: 145) går så langt som at fremføre, at *exigencies* (de anvender betegnelsen *issues*) udelukkende er subjektive, sociale konstruktioner. De mener med andre ord, at *exigence* og den retoriske situation i sin helhed er produkter af forskellige interesser og opfattelser hos retoren og modtagerne.

Da Bitzer i 1980 relancerede sin artikel fra 1968 om den retoriske situation, forsøgte han at svare på en del af ovenstående kritik. Til det formål introducerede Bitzer begrebet *controlling exigence*. Med det mener han, at man i den pågældende retoriske situation vil kunne identificere det vigtigste *exigence* og herefter bør rette sin kommunikative fokus mod dette (Bitzer 1980: 26). Hermed imødekommer Bitzer en del af kritikken og anerkender, at der eksisterer flere (omend mindre vigtige) *exigencies* i enhver situation. Han medgiver således, at retorens og modtagernes opfattelser af den pågældende situation kan skabe *exigencies*, som dog er underlagt det essentielle (*controlling*) *exigence*. Ovenstående modificering er et forsøg på at forene Bitzers tro på den objektive sandhed og det uafhængigt eksisterende *exigence* med kritikernes tro på subjektivt skabte situationer og *exigencies* (Smith & Lybarger 1996: 201).

Jeg mener ikke, at Bitzers kritikere generelt anfægter, at det er *exigence*, der er udgangspunktet for en retorisk situation. Derimod er der relativt bred enighed om, at *exigence* er en langt mere kompleks og dynamisk størrelse, end Bitzer oprindeligt forestillede sig. Således kan *exigence* skabes, vedligeholdes, ændres, prioriteres, inddrages og udelukkes af alle parter i en retorisk situation.

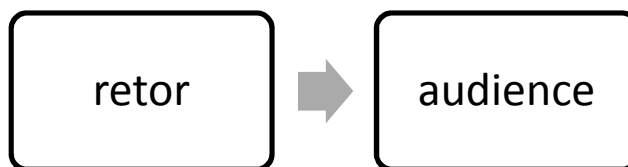
3.5.2.2. Audience

Det andet element i den retoriske situation er *audience*. Da retorikkens hovedformål er at skabe en meningsændring, er det naturligvis essentielt, at der er et *audience* til stede. Her skal man dog have for øje, at *audience* ikke nødvendigvis inddrager alle, der har adgang til den pågældende retorik. *Audience* er derimod en afgrænset gruppe, som afsenderen specifikt ønsker at ramme. Ifølge Bitzer består *audience* således kun af dem, der kan påvirkes af retorikken, og som kan forårsage og formidle forandringen:

[Audience er] "those persons who are capable of being influenced by discourse and being mediators of change (Bitzer 1968: 8).

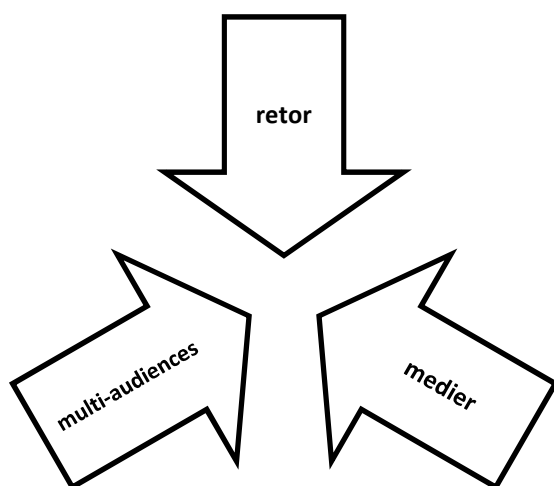
Bitzer's opfattelse af audience har ikke været udsat for samme mængde kritik, som andre dele af hans teori. De fleste, både tidlige¹⁷ og senere¹⁸, teoretikere er således enige om, at audience er karakteriseret ved den gruppe modtagere, der er modtagelige for diskursen og har indflydelse på den påkrævede forandring. Alligevel adskiller de tidlige teoretikeres opfattelse af audience sig fra den senere opfattelse. Hvor man tidligere anså reaktionen fra audience som afslutningen på den retoriske situation, hersker der nu en langt mere dynamisk og kompleks opfattelse af audience og af hele kommunikationsmønstret i en retorisk situation (Smith & Lybarger 1996: 197). Som det fremgår af den første af de to nedenstående modeller¹⁹, opererede de tidlige teoretikere med en lineær forståelse af kommunikationsprocessen i den retoriske situation.

Retoren udarbejder og afsender retorisk diskurs (symboliseret ved pilen), som audience modtager. Denne simple opfattelse betyder, at reaktionen fra audience anses som den naturlige konklusion på den pågældende retoriske situation.



Den anden model (nedenfor) symboliserer de senere teoretikeres opfattelse, som bygger på

postmodernismens fragmenterede og mangfoldige syn på kommunikation og diskurs (Krause 1996).



For det første anses retoriske situationer nu ikke for lukkede begivenheder med faste, genkendelige bestanddele og en naturlig afslutning. I stedet er retoriske situationer beslægtede, flydende processer, som løbende kan ændre karakter, uddø og afføde nye situationer: "[R]hetorical situations simultaneously contain and create a multitude of messages, rhetors, and audiences" (ibid.). Der eksisterer altså ikke

¹⁷ Her tænker jeg på teoretikere som Lloyd F. Bitzer, Richard Vatz, Scott Consigny og David M. Hunsaker, der alle primært deltog i debatten om den retoriske situation i 1970'erne.

¹⁸ Her tænker jeg på teoretikere som W. Timothy Coombs, William L. Benoit, Scott Lybarger, Craig R. Smith and Steven D. Krause, der alle tager udgangspunkt i det postmoderne samfund, når de teoretiserer om den retoriske situation.

¹⁹ Begge modeller er eget design.

længere fasttømrede, let genkendelige roller i den retoriske situation. Resultatet er en langt mere dynamisk og uigennemskuelig retorisk matrix, som både rummer vanskeligheder og muligheder for den enkelte organisation (ibid.).

Det er tydeligt, at forståelsen af audience har bevæget sig en hel del siden Bitzers statiske 1968-definition. Alligevel er teoretikerne som nævnt enige med Bitzer i, at audience kan karakteriseres som *modtagere, der kan skabe forandring*, hvilket er en opfattelse, denne afhandling deler.

3.5.2.3. Constraints

Det tredje element i den retoriske situation er begrebet *constraints*, som dækker over de begrænsninger og muligheder, der er til stede i en retorisk situation, hvor et eller flere exigencies optræder. *Constraints* kan både være fysiske eller psykiske (Bitzer 1968: 8).

I forhold til afhandlingens undersøgelsesområde kan et eksempel på en fysisk constraint være, at fodboldklubbernes krisekommunikation ofte foregår på Internettet, hvorfor lange udmeldinger og komplekse sager ofte kortes ned og forenkles af hensyn til mediets format og krav. Altså kan krisekommunikationen på grund af dette fysiske constraint tage sig ud på en anden og mere ufuldkommen måde, end det var tiltænkt fra den pågældende klubs side.

Psykiske constraints derimod er oftest et resultat af, at retor og audience har forskellige indgangsvinkler til samt forståelser af et givent exigence. Det kan resultere i en skævvridning af kommunikationen og dermed begrænsede muligheder for succesfuld formidling af budskabet. På samme måde kan audiences forudfattede mening om organisationen og dens image påvirke krisekommunikation enten negativt eller positivt.

Efter at have redegjort for de tre konstituerende elementer, exigence, audience og constraints, vil jeg i det kommende afsnit diskutere centrale dele af den kritik, Lloyd Bitzers forståelse af den retoriske situation har været udsat for.

3.5.3. Kritik af Bitzer

Som tidligere nævnt har Bitzers teorier været diskuteret heftigt gennem de sidste fyrré år. Bitzers forståelse af den retoriske situation er blevet kritiseret af blandt andre Richard Vatz, som i *The Myth*

of the Rhetorical Situation (1973) anfører, at en retorisk situation altid er et produkt af retorisk diskurs:

“No situation can have a nature independent of the perception of its interpreter or independent of the rhetoric with which he chooses to characterize it.” (Vatz 1973: 154)

Sagt på en anden måde mener Vatz, at en retorisk situation skabes af retorikken og ikke kan eksistere uafhængigt af denne. Lidt banalt kan man sige, at en retorisk situation først skabes, når den italesættes.

Scott Consigny placerer sig i essayet *Rhetoric and Its Situations* (1974) et sted imellem Vatz og Bitzer, idet han fastslår, at den retoriske situation er en ”indeterminate context marked by troublesome disorder” (Consigny 1974: 178). Altså kritiserer han Bitzer for at se på den retoriske situation som en allerede defineret retorisk arena med et bestemt retorisk svar, der passer til situationen. I samme åndedræt anfører Consigny dog også, at “Vatz errs in construing the rhetor as completely free to create his own exigences at will and select his subject matter in a manner of pure arbitration” (ibid.). Retoren kan således ikke skabe og forme enhver situation efter forgodtbefindende, men er, som også Bitzer anfører, hæmmet af diverse constraints, som er dynamiske begrænsninger og muligheder i den pågældende situation.

Consigny gør med andre ord op med Vatz og Bitzers diskussion af, hvorvidt situationen kontrollerer retoren (Bitzer), eller om retoren frit kan skabe den retoriske situation (Vatz). I stedet mener Consigny, at stridsmålet kan løses ved at se på retorikken som en kunstart (ibid.). Retoren er således underlagt nogle situationelle constraints (Consigny kalder dem *heteronomies*), men kan bruge sin metier til at være lydhør og tilpasse sin retoriske diskurs til hver enkelt situation.

3.5.4. Afhandlingens anvendelse af Bitzer

Generelt tilslutter afhandlingen sig en stor del af kritikken rettet mod Bitzer. Min forståelse af den retoriske situation og dens elementer befinder sig, som Consigny ovenfor, et sted midt imellem Bitzer og Vatz. Jeg mener således, at en retorisk situation kan opstå uafhængigt af retoren (uden at være italesat), men samtidig mener jeg bestemt, at en retor har mulighed for at skabe en retorisk situation på eget initiativ. Jeg anser således retoriske situationer for *dynamiske øjebliksbilleder, der enten opstår eller skabes og som på baggrund af et exigence kræver retorisk respons fra den involverede organisation.*

Denne forståelse hænger i mine øjne fint sammen med mit postmoderne og socialkonstruktivistiske udgangspunkt for afhandlingen. Den moderate, erkendelsesteoretiske socialkonstruktivisme, som jeg i afhandlingen tilslutter mig (jf. afsnit 3.3.), åbner netop op for eksistensen af en objektiv virkelighed samtidig med ideen om individets sociale konstruktion af erkendelse. På grund af min opfattelse af retoriske situationer som *dynamiske øjebliksbilleder*, ser jeg heller ingen konflikt mellem min postmoderne indgangsvinkel til afhandlingen og anvendelsen af teoretiske elementer fra en modernistisk forsker som Bitzer. Jeg anvender således udelukkende teorien om den retoriske situation og dens bestanddele som analytisk skabelon til at klarlægge den *øjeblikkelige situation*, som den pågældende organisation befinder sig i.

Teorien simplificerer en ellers svært definerbar, kompleks og dynamisk kriseprocess og udgør for mig et håndterbart analytisk redskab til at forstå fodboldklubbernes krisekommunikation.

Bitzers teori kan med andre ord hjælpe både klubberne og analytikeren med at svare på, hvad der (skal) kommunikeres om (exigence), til hvem der (skal) kommunikeres (audience) og under hvilke omstændigheder, der (skal) kommunikeres (constraints). Som analyseredskab kan teorien om de tre konstituerende elementer således være både tilbage- og fremadskuende.

Organisationen såvel som analytikeren bør naturligvis løbende revurdere sin forståelse af disse dynamiske elementer alt efter krisens udvikling, fødslen af nye retoriske situationer og modtagernes reaktioner. På baggrund af ovenstående årsager har jeg som tidligere nævnt valgt at bygge afhandlingens analyseafsnit op omkring de tre konstituerende elementer i Bitzers teori.

KAPITEL 4

DEN DANSKE FODBOLDVERDEN

Efter at have redegjort for det teoretiske fundament, vil jeg i dette kapitel introducere afhandlingens undersøgelsesområde, den danske fodboldverden.

Fodbold er uden sidestykke den mest populære og mest dyrkede idrætsgren på verdensplan, og i Danmark, såvel som i dusinvis af andre lande, har fodbold status af nationalsport (Collins 2006: 353; Snyder 2001: ix; Murray 1998). Fodbold er på kort tid blevet en verdensomspændende industri, der beskæftiger hundredtusindvis af mennesker og omsætter for enorme summer (Rowe 2004: 18). Sportens fremtrædende position i verdenssamfundet betyder, at der er utrolig stor fokus på de professionelle fodboldklubber og -spillere i de forskellige lande og ligaer. Både medierne og offentligheden har således konstant blikket rettet mod fodboldklubbernes gøren og laden:

“[Klubberne] are continuously in the public eye, and any misdemeanour from individuals or groups in the organisation can affect the quality and nature of the relationship the organisation has with its publics” (Shilbury et al 2009: 298).

Interessenternes massive fokus på fodboldklubberne underbygges af den infomedia-søgning, jeg fremlagde i introduktionen til afhandlingen. Her fastslog jeg, at de seks største, danske fodboldklubber over en periode på 6 måneder var nævnt i mere end dobbelt så mange artikler som de seks største, danske erhvervsvirksomheder (jf. afsnit 1.2.).

Mediernes fokus på fodboldklubberne resulterer i en overflod af tilgængeligt fodboldstof. Samtlige danske aviser har således en sportssektion, hvori nyheder, resultater og stillinger fra national og international fodbold optager meget spalteplads. De store danske formiddagsaviser og dagblade²⁰ dækker fodboldverdenen tæt med adskillige journalister og fotografer, der udelukkende beskæftiger sig med dette område. På Internettet er fodbolddækningen endnu mere massiv. Ud over diverse klub- og fan-websites findes der en lang række websites, der løbende rapporterer om nyt fra fodboldverdenen i ind- og udland. Sites som *bold.dk*, *onside.dk*, *tipsbladet.dk*, *442.dk*, *sporten.dk*, *sasliga.dk* og *indkast.dk* beskæftiger sig alle eksklusivt med fodboldstof og har massevis af besøgende. Eksempelvis havde det vel nok mest populære fodboldsite *bold.dk* mere end 7 millioner besøgende i august måned 2009 (FDIM 2009).

²⁰ Her tænker jeg på B.T., Ekstra Bladet, Berlingske, Politiken og Jyllands-Posten.

I Tv dækkes dansk og international fodbold ligeledes intenst (Magnussen & Storm 2005: 108). Har man de rette Tv-kanaler²¹, er det muligt at se op til 20 kampe live på skærmen hver uge²². Det er altså omkring 35 timers fodbold, der hver uge transmitteres direkte hjem i stuen. Ud over de mange live-kampe, der ofte indledes og afsluttes med cirka 30 minutters ”optakt” og ”nedtakt”, sendes der hver uge en lang række fodboldprogrammer²³ med fokus på kampresumeer, interviews med spillere og trænere, analyse af kampforløb og taktik, baggrundsindslag med mere. Når man gennemgår ovenstående, er fodboldens fremtrædende position i mediebilledet ganske klar. Fodbold storsælger ganske enkelt, og sendefladen har aldrig været så fuld af fodboldrelaterede programmer som i disse år (ibid.).

I Danmark sagde man endegyldigt farvel til de ellers højt agtede amatørtilstande, da Dansk Boldspil Union (DBU) i 1978 indførte professionel fodbold (Berendt 2002). Det resulterede i en hastig økonomisk udvikling af dansk fodbold (Capacent 2008: 3). I 1987 tog Brøndby IF skridtet mod en tilværelse som fuldgældig fodboldvirksomhed, da man blev børsnoteret på Københavns fondsbørs som den blot anden fodboldklub i verden (Brøndby.com 2004). Flere andre danske klubber er siden fulgt i Brøndby IF’s fodspor. De danske fodboldklubber kendetegnes således ikke længere af lokalt foreningsliv med glade amatører. I stedet er klubberne på relativt få år blevet en fast bestanddel af erhvervslivet på lige fod med de største virksomheder i Danmark. Fodboldklubberne er blevet millionforretninger, og begreber som klubkasse, kasserer og kontingent er afløst af aktiekurs, emission og bundlinje.

Præstationerne i den bedste danske fodboldrække, SAS Ligaen, kan have stor betydning for de enkelte klubbers økonomi. Tv-rettighederne til SAS Liga kampene fra 2009-2012 blev således sidste år solgt til tre forskellige medieselskaber for en samlet pris på lidt over en milliard kroner (Laursen 2008). Den enorme sum fordeles mellem klubberne alt efter slutplacering i SAS Ligaen, antal vundne og uafgjorte kampe samt tilskuer- og seertal. Der er altså millioner af kroner på spil for klubberne, når de kæmper om placeringerne i SAS Ligaen (Henriksen 2008).

Den massive mediebevågenhed samt en organisatorisk opdeling mellem en sportslig og en forretningsmæssig sektor gør fodboldklubberne til en speciel størrelse i dansk erhvervsliv. Den sportslige sektors fornemste opgave er at vinde flest mulige fodboldkampe med det spillermateriale,

²¹ TV3+, Kanal5, 6’eren, Canal9, TV2Sport, DR og TV2. Herudover kan man ved at abonnere på betalingskanalen Canal+ få mulighed for at se yderligere 5-10 live-kampe pr. uge (altså omkring 30 kampe i alt).

²² Egen optælling af live-kampe i en uge, hvor der afvikledes runder i hhv. Champions League og Euro League ved siden af de normale ligakampe fra de forskellige lande.

²³ Eksempelvis: Onside (TV3+), Fodbold for Fan (TV3+), Huttelihut (TV2), Verdens bedste fodbold (6’eren), Goalshow (TV3+), SAS Liga check-in (Canal9) og Fodbold Forspil (TV2Sport).

som klubben har til rådighed, mens den forretningsmæssige sektor har som mål at opnå det bedst mulige bundlinjeresultat og dermed skabe fundamentet for sportslig succes. I mange klubber overlapper de to sektorer således hinanden, og man kan argumentere for, at der eksisterer et dualistisk afhængighedsforhold mellem de to dele af en fodboldklub: Sportslig succes er som regel lig med økonomisk succes og omvendt, mens sportslig fiasko som oftest er lig med økonomisk fiasko og omvendt.

For mig at se er fodboldklubberne mere disponerede for kriser end det øvrige erhvervsliv. Den første og vigtigste årsag til det er den uophørlige og massive mediebevågenhed, som jeg tidligere har været inde på. Klubbernes mindste skridt følges tæt, og hvis de eller et af deres medlemmer træder ved siden af, er øjeblikkelig medieomtale en selvfølge. Den anden årsag til den øgede krisesårbarhed er som nævnt ovenfor den organisatoriske tvedeling, der gør klubbernes succeskriterier svære at opfylde, da de spænder meget vidt (fra bundlinjeoverskud til opfyldelse af sportslige målsætninger) og bygger på noget så usikkert og til tider ukontrollerbart som sportslig succes.

I det kommende kapitel vil jeg med udgangspunkt i fire forskellige case-analyser kigge nærmere på, hvad det er for en situation, fodboldklubberne står i, når krisen bryder ud, og hvordan denne håndteres kommunikativt.

ANALYSE

Hvordan kommunikerer de danske fodboldklubber, når de er i krise? Det spørgsmål har været udgangspunktet for denne afhandling. Jeg vil derfor i hver af de følgende fire case-analyser opridse krisens baggrund, redegøre for krisesituationen (exigence, audience og constraints) samt identificere de retoriske strategier, der anvendes i krisekommunikationen.

5.1. OB og Onyszko

Den første krisecase fra den danske fodboldverden tager sit udgangspunkt i den tidligere OB-spiller Arek Onyszkos voldshandling mod sin ekskone samt den efterfølgende anholdelse og domfældelse. Krisens udløsende begivenhed er således en fodboldspillers brud på en klubs (uskrevne) moralske og etiske standpunkter.

Baggrund

I efteråret 2008 blev daværende OB-målmand Arek Onyszko skilt fra sin kone Anna Onyszko, som han har to sønner med. Knap et halvt år senere, den 23. marts 2009, blev Arek Onyszko anholdt af Fyns Politi og sigtet for vold mod ekskonen. Anholdelsen fandt sted, da OB-spillerne efter en udekamp mod FC København var på vej ind i spillerbussen for at køre mod Odense (Bilag A1). Anholdelsen og voldssigtelsen udløste straks massiv medieomtale. I et grundlovsforhør senere samme dag fik Onyszko, som i øvrigt straks erklærede sig uskyldig, et polititilhold, som forbyder ham på nogen måde at tage kontakt til ekskonen de næste fem år. Målmanden spillede fra start i alle OB's kampe både før og efter voldssigtelsen. Sagen fik sin afslutning, da Arek Onyszko den 24. juni 2009 kendtes skyldig og blev idømt to måneders betinget og 1 måneds ubetinget fængsel, hvilket straks udløste en fyreseddel fra OB til Onyszko (Bilag A2).

Exigence

Krisens udløsende begivenhed, Onyszkos voldshandling og anholdelse, afføder en række exigencies, som OB nødvendigvis må tage stilling til og håndtere kommunikativt.

Det første og vigtigste exigence er den trussel imod OB's image, som Onyszkos anholdelse udgør. At en af klubbens bærende spillere, en offentlig person, der i kraft af sine talenter på fodboldbanen idoliseres af børn og unge, pludselig associeres med grov vold er dels skadeligt for Onyszko selv, men også for OB som organisation. Når en af klubbens spillere bryder de etiske og moralske spilleregler, konstruerer interessenterne det som en krise netop på grund af spillerens status som offentligt fodboldprofil og som repræsentant for klubben OB. Altså kædes de enkelte spilleres ageren på og uden for banen i høj grad sammen med klubben og dens image - på godt og ondt. OB's image er altså under pres, og klubben må hurtigst muligt reagere på dette exigence. Den første krisekommunikative handling sker formiddagen efter anholdelsen, hvor OB lægger en meddelelse ud på klubbens officielle website (Bilag A3). I meddelelsen tager klubben afstand fra vold ("Odense Boldklub tager naturligvis afstand fra enhver form for vold") og støtter samtidig Arek Onyszko ("Alle er berørt af situationen, som er meget trist for Arek og hans familie"). Krisekommunikationen via OB's eget website har hovedsaligt en bredspektret, imagegenoprettende og oplysende funktion. Det er her, at medier og fans kan orientere sig og få OB's umiddelbare og ufiltrerede holdning til sagen.

Det andet exigence er af økonomisk karakter, idet Onyszko-sagen langt fra er ønskværdig for OB's sponsorer og andre forretningsforbindelser, som eksemplerne nedenfor vil demonstrere. At OB har en potentiel voldsmand på lønningslisten er en alvorlig sag, der sagtens kan have indflydelse på nuværende og fremtidige sponsorater og andre økonomiske samarbejder. Eksempelvis er OB's to største sponsorer, Carlsberg og Fionia Bank ikke tilfredse med, at deres brand knyttes til en sag om vold og mishandling af en kvinde. Begge sponsorer lægger således pres på OB i tiden efter voldssigtelsen mod Onyszko. Carlsbergs sponsorchef Peter Giacomello udtaler den 26. marts 2009, at Carlsberg "har fuld tillid til, at OB træffer den rette beslutning" (Bilag A4). Med formuleringen "den rette beslutning" mener Giacomello velsagtens, at dårlig omtale af Carlsberg som virksomhed og hovedsponsor i OB skal undgås. OB's næststørste sponsor, Fionia bank, forventer på samme måde, at klubben "træffer en beslutning, som både vi og de kan stå inde for" (Bilag A5), og samtidig understreger bankens kommunikationsdirektør, Mikael Ejrnæs, at sponsorkontrakten indeholder en opsigelsesklausul, som kan komme i spil, hvis en spiller overtræder "etiske regler" (ibid.). Generelt handler håndteringen af dette exigence om at gyde olie på vandene og forsikre klubbens økonomiske

interessenter om, at vold og OB på ingen måde hører sammen, og at de involverede parter ikke vil tage hverken økonomisk eller imagemæssig skade af Onyszko-sagen.

Det tredje exigence er af sportslig karakter. Anholdelsen af Onyszko igangsætter således muligheden for en sportslig krise, idet målmanden var en yderst vigtig spiller for OB, der på dette tidspunkt befandt sig i en tæt kamp med FC København og Brøndby IF om mesterskabet i sæsonen 2008-2009. Håndteringen af det sportslige exigence kommer til udtryk i en svær balanceakt mellem på den ene side at vægte de sportslige præstationer højest og på den anden side at prioritere det etisk og moralsk rigtige i situationen. OB vælger, på trods af Onyszkos voldssigtelse, polititilholdet og vedvarende medierygter om voldshandlingens grove karakter, at lade den polske målmand spille samtlige kampe i resten af sæsonen. Set fra en sportslig synsvinkel er valget simpelt og korrekt, da Onyszko med flere længder var klubbens (og måske landets) bedste målmand. Set i et større organisatorisk perspektiv kan håndteringen af dette exigence imidlertid være risikabel. OB spiller højt spil ved at lade en voldsmand (endda kvindemishandler) bevare sin plads på banen og i organisationens hierarki.

Audience

I forlængelse af redegørelsen for de vigtigste exigencies vil jeg se på, hvilke audiences OB havde at tage hensyn til under klubbens krisekommunikation.

Først og fremmest bør OB's kommunikative sigte være indstillet mod et bredt audience, idet de eksisterende exigencies primært handler om imagebeskyttelse/genoprettelse. Der vil således være en række interessenter, hvis holdning til OB kan påvirkes af klubbens krisekommunikation. Her tænker jeg på fans, modstandere, Tv-seere, forretningsforbindelser, medarbejdere, spillere og ikke mindst medier²⁴. OB's brede krisekommunikation kommer primært til udtryk i interviews med ledende personer i klubben (sportsdirektør og træner) samt via meddelelser lagt på klubbens officielle website²⁵. Den imagegenoprettende krisekommunikation er som nævnt i afsnittet om OB's exigencies tvedelt, således at OB på den ene side tager skarp afstand fra vold, men på den anden side bakker Onyszko op, indtil den 24. juni 2009 hvor han blev kendt skyldig. Klubben forsøger med andre ord at overholde gældende samfundsnormer (vold er uacceptabelt) og samtidig retfærdiggøre

²⁴ Medierne indtager i denne forbindelse en dobbeltrolle som henholdsvis interessant og formidler.

²⁵ Se eksempelvis bilag A3, A13 og A15.

deres fortsatte brug af Onyszko på fodboldbanen (han er uskyldig, indtil andet er bevist). Derudover forsøger klubben med en patos-appel at flytte sympati (det er synd for Arek og familien).

Ud over det brede audience, som har indflydelse på klubbens generelle image, må OB nødvendigvis adressere de audiences, som kan ændre de økonomiske og sportslige exigencies i positiv retning. I forhold til det økonomiske exigence er det essentielt, at klubben ud over den generelle krisekommunikation specifikt rammer sponsorer og forretningsforbindelser. I den forbindelse mødtes OB i krisens indledning med hovedsponsoren Carlsberg (Bilag A4), men derudover har jeg ikke fundet yderligere tiltag rettet specifikt mod klubbens økonomiske interesser.

Et andet specifikt audience, der er vigtigt at ramme, er de interesser, som har indflydelse på klubbens sportslige exigence. Her tænker jeg primært på OB's fans og spillertrup, hvoraf specielt sidstnævnte åbenlyst kræver særskilt kommunikation fra klubbens side. Her har OB holdt spillermøder for at orientere om sagen og forberede spillerne på øget mediebevågenhed. Eksempelvis blev spillertruppen umiddelbart efter anholdelsen påbudt ikke at udtale sig om Onyszko-sagen til pressen (Bilag A6). OB's fans er et andet audience, som klubben med fordel kunne adressere specifikt i krisekommunikationen. Klubbens fans kan således præge udviklingen af det sportslige exigence i enten positiv eller negativ retning med enten støtte eller foragt for klubbens beslutning om at lade Onyszko stå på mål. Det er derfor vigtigt, at klubben forsøger at opnå fangruppens forståelse og accept af den sportsligt motiverede beslutning. Ud over kommunikationen via deres officielle website har OB ikke gjort noget specifikt for at nå ud til deres fans. Alligevel klappede OB's fangruppe Arek Onyszko på banen, da han den 6. april 2009 spillede sin første kamp for klubben efter voldssigtelsen (Bilag A7).

Constraints

OB's altoverskyggende constraint i Onyszko-sagen er "gadens parlament", som allerede kort tid efter anholdelsen havde dømt Onyszko skyldig. Der opstod løbende rygter i medierne, der udspecificerede voldshandlingen, som angiveligt skulle have involveret brutal vold og dødstrusler (Bilag A8) samt være foregået for øjnene af Onyszkos sønner på henholdsvis 10 og 15 år. Onyszkos udtalelser på et pressemøde dagen efter anholdelsen kunne ligeledes give det indtryk, at han måske ikke havde rent mel posen: "Jeg har tænkt meget over det, men under kampen lukkede jeg ned for det (...) Jeg er virkelig ked af det. Det er den værste situation i hele mit liv" (Bilag A9). Det er altså i strid modvind, at OB skal krisekommunikere. Mange interesser har således allerede en klar holdning til sagen, da

OB kommer på banen. Forudindtagede holdninger udgør et psykisk constraint, der kan være problematisk at overvinde.

Et andet, fysisk, constraint for OB er den manglende kontrol over Arek Onyszkos udtalelser til medierne i perioden efter voldssigtelsen. Onyszko er kendt som en kontroversiel person, og tiden inden domsafsigelsen bekræftede blot dette billede. Eksempelvis udtalte målmanden inden en kamp mod Brøndby IF den 24. april 2009 til Fyns Stiftstidende: ”Det er, som om vi har fået ekstra power. Måske er det den sag, der har fået os til at rykke sammen” (Bilag A10). Til Ekstrabladet udtalte Onyszko efter en uges ferie i hjemlandet Polen, bevilget af arbejdsgiveren OB umiddelbart efter sigtelsen, at ”det var en god ferie og nu er jeg glad igen” (Bilag A11). Udtalelser som disse er måske ikke de bedste signaler at sende til omverden, når man afventer dom for grov vold og dødstrusler. OB’s krisekommunikation besværliggøres altså af Onyszko, hvis uprofessionelle mediehandling og manglende situationsfornemmelse åbenlyst er belastende for klubben. Som tydeligt eksempel på det udtaler Onyszko den 16. juni 2009, at OB allerede har besluttet sig at fyre ham lige meget, om han kendes skyldig eller ej (Bilag A12). En udtalelse som klubben dagen efter er nødt til at dementere på deres website: ”En sådan påstand tager OB stærkt afstand fra...” (Bilag A13).

Det strategiske overblik

Efter at have analyseret de omstændigheder, OB skal agere under i den pågældende krisesituation, vil jeg nu se nærmere på de retoriske strategier, der kan identificeres i klubbens krisekommunikation.

Først og fremmest er det i mine øjne tydeligt, at OB anvender strategien *good intentions*, der beskrives af Benoit som unddragelse af ansvar, da organisationen har handlet med de bedste intentioner (jf. s. 20). I løbet af krisen fastholder OB godt nok mantraet ”uskyldig-indtil-andet-er-bevist”, men til slut ændrer tonen sig alligevel en smule. Eksempelvis udtaler klubben på deres website, efter Onyszko har meldt ud, at OB har besluttet at fyre ham, at:

”Arek Onyszko har fået al den hjælp og støtte, som OB har kunnet give ham i den vanskelige situation (...) OB har behandlet Arek Onyszko så loyalt, som det overhovedet har kunnet lade sig gøre i forhold til hans forestående voldssag, og den loyalitet havde OB forventet var gengældt” (Bilag A13).

OB vasker hænder og erklærer, at man har gjort sit, hvorfor Onyszko nu selv må påtage sig skylden. Ved at stemple Onyszko som illoyal og utaknemmelig ligges kimen til den senere firing og renselse af OB’s image.

En anden retorisk strategi, som OB anvender, er *bolstering*, der beskrives af Benoit som afledning ved at fremhæve positive sider (jf. s. 20). Det er klart, at en grov voldshandling ikke kan camoufleres helt, men via positiv vinkling kan man forsøge at påvirke interessenternes holdning og dermed mindske presset på OB og Onyszko. Bolstering anvendes eksempelvis, når OB flatterende omtaler Onyszko som ”en af de stærkeste målmænd i SAS Ligaens historie” (Bilag A13), og da træner Lars Olsen efter en kamp roser den polske målmands præstation, da træneren på trods af omstændighederne ”ikke [kunne] se nogen forskel i forhold til forårets andre kampe.” (Bilag A14). Klubben forsøger altså at flytte fokus ved at fremhæve andre, mere positive sider af personen Onyszko. På samme måde anvendes *bolstering*, når klubben roser sig selv for at have gjort alt for Onyszko (se det indrykkede citat ovenfor) og for, storsindet, at behandle ham som uskyldig, indtil andet er bevist.

En tredje strategi, der anvendes af OB, er *compensation*, der beskrives af Benoit som formindskelse af et angreb ved tilbud om compensation (jf. s. 20). I denne kontekst kommer det til udtryk i OB’s tilbud til både Arek og Anna Onyszko om psykologhjælp (Bilag A13, A15 og A16). Klubben forsøger altså at reducere truslen imod dens image ved at gå skridtet videre end det forventelige. OB’s empati og gavmildhed i situationen stiller sandsynligvis klubben i et bedre lys hos diverse interessenter.

Til sidst kan man argumentere for, at OB anvender strategien *correction*, da de slutteligt vælger at fyre Onyszko. Benoit beskriver *correction* som en korrigerende handling, hvor man udbedrer fejlen og løser problemet (jf. s. 20), hvilket OB’s fyring af Onyszko velsagtens kan kategoriseres som.

Opsummering og vurdering

Arek Onyszkos voldshandling og anholdelse er den udløsende begivenhed til OB’s krise. Krisen bunder primært i tre exigencies, et imagemæssigt, et økonomisk og et sportsligt. OB’s audiences består henholdsvis af en bred skare af interessenter, som har indflydelse på klubbens generelle imagegenoprettelse, og af to mere snævert definerede interessentgrupper, nemlig klubbens forretningsforbindelser samt dens fans plus spillere. De to sidstnævnte audiences bør adresseres særskilt, da de har væsentlig indflydelse på det økonomiske og det sportslige exigence. OB’s krisekommunikation er hæmmet af et psykisk og et fysisk constraint, der består af henholdsvis interessenternes forudindtagede holdninger samt manglen på kontrol over Arek Onyszkos medieoptrædener.

Rent krisekommunikativt mener jeg, at OB generelt gør et godt stykke arbejde. På trods af krisens voldsomhed og dens uventede opståen er klubben hurtig til at melde ud, og set over hele kriseforløbet er der en tydelig rød tråd i holdningerne fra OB-lejren. Klubben helgarderer således fornuftigt ved konsekvent at tage afstand fra vold og samtidig afholde sig fra at agere yderligere, da Onyszko endnu ikke er dømt skyldig, hvilket jo er i overensstemmelse med gældende retsprincipper. Da Onyszko så endelig dømmes for vold, reagerer klubben hurtigt og fyrer (selvfølgelig) målmanden med øjeblikkelig virkning (Bilag A17).

Jeg er imidlertid ikke tilhænger af OB's beslutning om at lade Onyszko fortsætte som aktiv målmand for klubben. Jeg mener, at OB sætter deres integritet og image på spil ved at lade hånt om den offentlige hemmelighed, som Onyszkos utvetydige skyld i voldssagen har karakter af. Klubben vælger at prioritere sportslige mål frem for egne etiske og moralske grundholdninger, hvilket i mine øjne er både kritisabelt og risikabelt. Jeg er temmelig sikker på, at OB's reaktion havde været en helt anden, hvis det var en reservespiller, som stod bag tilsvarende handlinger. Eksempelvis var klubben ikke sen til at skille sig af med angriberen David Nielsen, da han i sin selvbiografi, "Sorte Svin", indrømmede, at han for år tilbage i AaB havde forsøgt at tabe en kamp med vilje, og da han i januar 2009 fik en betinget fængselsdom for i 2005 at have slået en AaB-holdkammerat til træning (Bilag A18). I mine øjne er Nielsens sag slet ikke af samme kaliber som Onyszko-sagen. Dels lå forseelsen flere år tilbage, dels var den begået i en anden klub, og dels var det politiet selv, der tog sagen op efter at have læst Nielsens bog. Alligevel valgte OB i David Nielsens tilfælde at kritisere ham offentligt (Bilag A19), at suspendere ham (Bilag A20) og efterfølgende at sælge ham (Bilag A21). Jeg mener klart, at OB forskelsbehandler i disse to sager. I mine øjne bunder det i, at man havde brug for Onyszkos præstationer på banen, mens David Nielsens rolle som indskiftningsspiller let kunne udfyldes af en anden.

Slutteligt vil jeg argumentere for, at OB's overordnede håndtering af Onyszko-sagen kan opfattes som vag og reaktiv. Jeg er klar over, at klubben af gode grunde ikke kan konkludere noget, da sagen ikke er afsluttet, og de ikke kender udfaldet. Alligevel kunne klubben med fordel have opstillet to mulige scenarier med dertilhørende handlinger og kommunikeret disse klart ud på et tidligt tidspunkt. Et eksempel på det kunne være: 1) Hvis Onyszko frifindes, er han fortsat OB-spiller, og klubben støtter og hjælper familien fremadrettet. 2) Hvis Onyszko kendes skyldig, fritstilles han straks fra klubben, men klubben hjælper stadig ham og familien. Jeg efterlyser altså mere åbenhed omkring, at Onyszko (naturligvis) ville blive fyret, hvis han blev kendt skyldig. Det siger OB intet om, før retssagen er ovre. Denne mere proaktive, og dagsordensættende, fremgangsmåde ville i mine øjne have betydet langt større gennemskuelse og konsekvens i udmeldinger og handling, og

formentlig ville klubben desuden opnå både et mildere kriseforløb (mindre mediepres) og en vis portion goodwill hos interessenterne.

5.2. FCK og finanskrisen

Den anden krisecase fra den danske fodboldverden omhandler økonomiske udfordringer i koncernen²⁶ bag klubben FC København (herefter FCK). Udfordringerne bunder i den verdensomspændende finanskrisen, men det er imidlertid mediernes massive dækning af koncernens økonomiske problemer, der udgør krisens udløsende begivenhed.

Baggrund

Organisatorisk set er FCK en del af koncernen PS&E, som udover fodboldklubben består af en række datterselskaber (blandt andre Fitness.dk, Lalandia og Danmarks nationalstadion Parken). Som koncern er PS&E, i modsætning til alle andre danske fodboldvirksomheder, ikke økonomisk afhængig af fodboldklubbens sportslige resultater, da andre indtægtskilder tegner sig for den overvejende del af omsætning og overskud. Mens den sportslige del i de andre SAS Liga klubber udgør det primære forretningsområde, er fodboldklubben blot et af flere ben i PS&E. Den anden vej rundt kan FCK dog siges at være afhængig af PS&E, idet koncernens økonomi har betydning for allokeringen af ressourcer til fodboldklubbens forskellige finansielle poster²⁷.

De økonomiske udfordringer, der er omdrejningspunktet i denne case, berører altså i første ombæring PS&E som koncern og indirekte FCK som fodboldklub. Det til trods mener jeg, at denne krisecase har sin klare berettigelse som eksempel på en krise i den danske fodboldverden. Således er det min erfaring, at FCK og PS&E oftest opfattes og omtales som en og samme sag²⁸, samt at FCK har en betragtelig imagemæssig betydning for koncernen.

På trods af massiv økonomisk fremgang gennem en årrække ramte PS&E i slutningen af 2008 ind i en periode, hvor den globale finanskrisen samt en række storstilede investeringer resulterede i en hastigt stigende bankgæld og færre likvide midler i organisationen (Bilag 1). Da Berlinskens via deres

²⁶ Parken Sport & Entertainment A/S, herefter PS&E.

²⁷ Penge til spillerkøb, uafhængighed af spillersalg, størrelse på lønbudgettet, etc.

²⁸ Dels har PS&E kontor i Parken, FCK's hjemmebane, dels er det ifølge vedtægterne koncernens primære formål at drive professionel fodbold, og dels er PS&E bestyrelsesformand Flemming Østergaard både koncernens og fodboldklubbens ansigt udadtil, uanset om det drejer sig om aktiekurser eller fodboldresultater.

erhvervssite, Business.dk, i samme periode lancerede deres tema om fodboldøkonomi (Business.dk 2009), var der derfor massiv fokus på PS&E's økonomiske udfordringer. Business.dk præsenterede en lang række kritiske artikler med overskrifter som "Massiv gæld tynger Parken", "Gældsplaget Parken i kort snor", "Gæld tvinger Parken til frasal" og "Nordea tager pant i Parken" (Bilag B1, B2, B3 og B4). I artiklerne blev PS&E's økonomi målt og vejlet af diverse eksperter, og samlet set var fremtidsudsigterne tilsyneladende dystre.

Som det fremgår af ovenstående, er det svært at identificere en enkeltstående handling som den udløsende begivenhed for denne krise. PS&E's økonomiske udfordringer udspringer af en række faktorer i den globale finanskrisen, men selve krisen kan samlet set siges at være medieskabt. Det var således først efter Business.dk's temaartikler, at PS&E's økonomi og ordet krise blev nævnt i en sammenhæng. Dette er et eksempel på krisen som en social konstruktion (jf. afsnit 3.3.), idet de økonomiske udfordringer først bliver til en krise, da en interessent (her Business.dk) tolker dem som sådan og har magt til at italesætte det. PS&E må altså forholde sig til, at der skrives en lang række artikler, hvori klubbens økonomiske situation endevendes, om end klubben²⁹ synes, at det er hovedløst at snakke om krise:

"Jeg accepterer naturligvis, at vores gældssituation er genstand for interesse i medierne, men det er uden hold i virkeligheden at påstå, at vi står på kanten af afgrunden, samt at vi har usunde datterselskaber" (Bilag B5).

Exigence

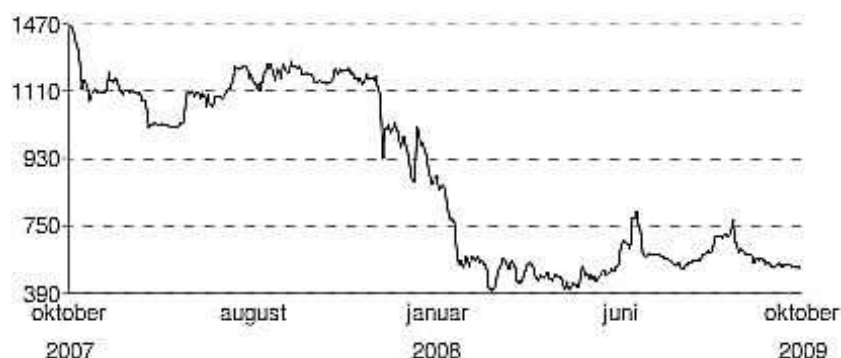
Den kritiske omtale af PS&E's økonomiske udfordringer repræsenterer et exigence, som må håndteres kommunikativt, uagtet at klubben er uenig i mediernes fremstilling af situationen.

Det altoverskyggende exigence for PS&E er tydeligvis koncernens økonomiske kvaler og den store medieopmærksomhed, der hviler på dem. Da PS&E er et børsnoteret selskab, kan dårlig omtale af klubbens økonomi have stor indflydelse på aktiekurserne og dermed på selskabets samlede værdi. Aktiemarkedet reagerer ofte på mediernes omtale af forskellige selskaber med enten kursstigninger eller -fald som resultat (Schuster 2006: 36). Som det fremgår af nedenstående graf³⁰, har PS&E's økonomiske udfordringer og den dårlige omtale betydet, at aktiekursen på to år er faldet fra 1470 kr. pr. aktie til lige under 500 kr. pr. aktie i slutningen af oktober 2009. Hvor stor en rolle den dårlige medieomtale har spillet i kursfaldet er svært at sige, men i takt med lanceringen af Business.dk's

²⁹ I citatet repræsenteret ved bestyrelsesformand Flemming Østergaard.

³⁰ Fra http://www.danskaktieanalyse.dk/default.asp?html=briefing/vis_selskab.asp?ID=3416.

artikelserie sidst i 2008 styrteddykkede PS&E's aktiekurs og var i starten af 2009 på sit laveste niveau (390 kr.) siden 2005.



PS&E's krisekommunikation består først og fremmest af en lang række udtalelser til forskellige finansblade og -sektioner. Udtalelserne har primært til formål at nedtone de dommedagsprofetier, som flere medier kommer med. Eksempelvis udtaler Flemming Østergaard den 22. januar 2009 til TV2 Finans, at:

"Vores stærke og rentable forretningsområder har gode muligheder for både at komme helskindet igennem udfordringerne og samtidig bruge den generelle finanskrisen til at styrke deres i forvejen dominerende positioner på en række vækstmarkeder" (Finans.tv2.dk 2009).

Her håndterer Østergaard det økonomiske exigence ved at frame krisen som en mulighed frem for en trussel. Han gyder altså olie på vandene i forhold til PS&E's økonomiske interesser. Senere på året forsikrede bestyrelsesformanden andetsteds om, at der bag PS&E's udfordringer ligger en række investeringer med "et meget stort økonomisk potentiale" (Bilag B6).

Den 23. april 2009 adresserede den karismatiske Østergaard interessenterne direkte under sin beretning ved PS&E årlige generalforsamling:

"Jeg vil (...) indlede min beretning med at takke Det Berlingske Hus for den markante omtale i det seneste halve års tid. Til gengæld må jeg dog samtidig skuffe Berlingske - men forhåbentlig berolige vores aktionærer - med oplysningen om, at PARKEN-koncernen [PS&E, red.] faktisk har det ganske udmærket" (Bilag B7).

Audience

Under PS&E's økonomiske, hovedsaligt medieskabte, krise, er der to audiences, som koncernen må adressere i dens krisekommunikation.

PS&E's væsentligste audience består af de interessenter, der kan påvirke det økonomiske exigence, som den dårlige medieomtale har skabt, i en positiv retning. Da den globale finanskrisen selvfølgelig ikke kan påvirkes synderligt af en organisation og dens interessenter, så udgør koncernens aktionærer, investorer og sponsorer det vigtigste audience. Denne gruppe økonomiske interessenter kan nemlig ændre på exigence ved at bevare og/eller ændre holdning til koncernen og dens økonomiske situation og udvikling. PS&E's krisekommunikation er midlet til at opnå en positiv udvikling af de økonomiske interessenters opfattelse af krisesituationen. Koncernen kommunikerer hovedsageligt indirekte, via medierne, med dette audience. Eksempelvis udtaler den tidligere administrerende direktør for PS&E, Jørgen Glistrup³¹, i Business.dk's artikel, "Massiv gæld tynger Parken", at han slet ikke kan "genkende det billede, som Jeres kilder beskriver. Vi har en stærk finansiell styrke" (Bilag B1). Krisekommunikation gennem medierne kan i mine øjne være problematisk for PS&E, når man ihukommer mediernes markante rolle i konstruktionen af krisen. Mediernes interesse i og vinkling af koncernens økonomiske situation gør det sandsynligvis vanskeligt for PS&E at komme igennem med budskabet til de økonomiske interessenter.

Udover medvirken i diverse artikler udsendte PS&E dog i januar 2009 en fondsbørsmeddelelse, der utvetydigt kommenterer på krisesnakken i medierne og forsikrer koncernens økonomiske interessenter om selskabets finansielle sundhed. I fondsbørsmeddelelsen af 22. januar 2009 siger Østergaard således, at han "er overrasket over niveauet i artiklerne i Berlingske Tidende, hvis blotte eksistens tvinger mig til at gentage, at vores forretningsdrift grundlæggende er sund" (Bilag B8). Østergaards beretning ved PS&E's seneste generalforsamling, som jeg citerede fra ovenfor, er et andet eksempel på umedieret krisekommunikation rettet direkte mod koncernens økonomiske interessenter.

Det andet audience, som kan påvirke exigence og derfor har kommunikativ relevans for PS&E, er medierne. De forskellige erhvervsredaktioner og større aviser rundt omkring i landet, med Business.dk i spidsen, har som nævnt tolket PS&E's økonomiske situation som en krise og formidlet den derefter. Da medierne i grove træk har konstrueret krisen, har de ligeledes magten til at ændre exigence til PS&E's fordel. Koncernen adresserer da også medierne direkte ad flere omgange, men det virker for mig som en kamp, der er tabt på forhånd. Derfor kan man diskutere, om medierne i det hele taget udgør et egentligt audience for PS&E. Jeg mener dog, at fordi medierne har *muligheden* for at ændre på exigence (men måske ikke lysten), er kategoriseringen af dem som et relevant audience på sin plads.

³¹ Glistrup er på dette tidspunkt ansat som konsulent for koncernen.

Constraints

I forlængelse af beskrivelsen af PS&E's audiences vil jeg kort redegøre for de constraints, koncernen skal krisekommunikere under.

Mediernes fremstilling af sagen udgør en psykisk constraint for PS&E. Koncernen skal således nå ud til dens audiences igennem et medielandskab, der allerede har en klar, forudindtaget holdning til den pågældende krise. Desuden vil flere af PS&E's interessenter sandsynligvis dele den negative opfattelse af koncernens økonomiske situation, der er fremherskende i mediebildet.

Derudover udgør den verdensomspændende finanskrisen en anden og mere fysisk constraint for PS&E. Problemet er nemlig, at koncernens udmeldinger om økonomisk stabilitet og gode fremtidsudsigter, set i lyset af den negative udvikling i den danske såvel som den globale finansverden, formodentlig vil blive opfattet som knapt så troværdige af mange interessenter. Der er altså forskellige markedsmekanismer og fysiske faktorer i finanskrisen, der taler imod PS&E's optimisme.

Det strategiske overblik

Når PS&E responderer kommunikativt på det økonomiske exigence, benytter koncernen sig først og fremmest af den retoriske strategi *simple denial*, der af Benoit betegnes som konsekvent benægtelse (jf. s. 20). Altså afviser PS&E gentagne gange overhovedet at tale om finansiell krise i koncernen, og senere i forløbet nægter man ligeledes at samarbejde med Berlingske Media³²: "Journalisterne ville ikke høre på os, og som konsekvens af det og deres usaglige og underlødige artikler valgte vi at ignorere deres henvendelser" (Bilag B9). I forbindelse med PS&E's opgør med Berlingske, kunne man argumentere for, at den primært økonomiske krise på dette tidspunkt til dels ændrer karakter til en mediekrise.

I koncernens kommunikation til, med og imod Berlingske Media kan der også identificeres den retoriske strategi *attack accuser*, som ifølge Benoit er et modangreb med det formål at aflede opmærksomheden fra den angribende part (jf. s. 20). PS&E udtaler sig altså i flere omgange særdeles kritisk om især Business.dk (se citatet ovenfor). Man forsøger dermed at rette spotlyset mod mediernes manglende journalistiske troværdighed og objektivitet for herefter selv at få en pause fra den centrale placering på den offentlige skueplads. Den samme strategi kan siges at være i spil, da

³² Berlingske Media består af blandt andre Berlingske, B.T., Erhvervsbladet, Weekendavisen og Business.dk.

koncernen nægter at udtale sig til de nævnte medier fremover. Her forsøger man ligeledes at underminere medierne for dermed selv at fremstå i et bedre lys.

En tredje strategi, som kan identificeres i PS&E's krisekommunikation, er *differentiation*, der af Benoit beskrives som sammenligning med værre situationer for selv at tage sig bedre ud (jf. s. 20). Da Flemming Østergaard i november 2008 i Tipsbladet sammenligner PS&E's negative aktiekursudvikling med de endnu større kursfald, som Mærsk og Danske Banks aktier har været ude for, er det således et tydeligt eksempel på *differentiation*:

"Vores aktier er faldet, men vi er faldet mindre end Mærsk og Den Danske Bank og mange af de andre store. Det er markedstendensen. (...) Modsat mange af de andre, så laver vi overskud, og et flot overskud" (Bilag B10).

PS&E anvender ligeledes strategien *bolstering*, der som tidligere nævnt beskrives af Benoit som afledning ved at fremhæve positive sider (jf. s. 20). Strategien kommer i anvendelse, blandt andet da Østergaard i et interview til P1 nedtoner PS&E's problemer med at udleje de dyrt opførte kontortårne i Parken ved i stedet at fremhæve deres økonomiske succes med projektet Lalandia Billund (Bilag B11).

Slutteligt kan det identificeres, at PS&E anvender strategien *minimization* i deres krisekommunikation. Minimization er, ifølge Benoit, en organisations forsøg på at nedtone alvoren i den pågældende situation (jf. s. 20), hvilket er nøjagtigt, hvad Østergaard prøver på, da han kommenterer koncernens faldende aktiekurser: "Selvfølgelig er jeg interesseret i, hvor aktierne ligger, men det er ikke noget, der ødelægger min nattesøvn" (Bilag B12). Ligeledes udtaler Østergaard, da Business.dk kritisk spørger ind til bestyrelsesformandens aktieoptioner: "Hvad pressen, omverden og alle mulige andre mener; jeg er fucking ligeglad" (Bilag B13). Altså forsøger bestyrelsesformanden, på lettere kontroversiel facon, at signalere et overskud og nedtone krisens alvor.

Opsummering og vurdering

PS&E's økonomiske udfordringer, der indledtes i slutningen af 2008, førte til en massiv mediedækning af koncernens finansielle forhold og udvikling. Den negative medieomtale forårsagede et kritisk, økonomisk exigence, som PS&E, trods deres uenighed i mediernes vinkling af sagen, måtte se i øjnene og håndtere kommunikativt. Koncernens vigtigste audience består af dens økonomiske interessenter, aktionærer, investorer og sponsorer, mens medierne udgør det andet

audience, der kan påvirke exigence i positiv retning. Netop medierne, og deres forudindtagede holdning, udgør et psykisk constraint, som besværliggør PS&E's krisekommunikation. Den globale finanskrisens negative skygge udgør en fysisk constraint, der kan mindske graden af troværdighed i koncernens positive udmeldinger.

Strategisk set forsøger PS&E på forskellig vis at aflede opmærksomheden fra koncernens økonomiske udfordringer. Således anvendes de retoriske strategier *minimization*, *bolstering* og *attack accuser* alle for at få interessenterne til at fokusere på noget andet end det primære exigence.

Alt i alt bærer PS&E's krisekommunikation i mine øjne præg af den økonomiske optur, som koncernen har oplevet i det seneste årti. Flemming Østergaard og PS&E har således været vant til beundrende skriblerier i pressen og erhvervsfolks offentlige ros og misundelse. Derfor virker det for mig, som om koncernen har svært ved at erkende og acceptere, at medierne pludselig har den kritiske pen fremme. Krisekommunikationen bærer således præg af koncernens tro på egen uovervindelighed, hvilket over for aktionærer og investorer givet vis ikke er en dårlig ting. Dog er PS&E's slet skjulte selvtillid i diverse udtalelser som at vifte en rød klud foran medierne, der dels ser enorme kommercielle muligheder i at berette om fodboldimperiets mulige fald, og dels bliver ansporet til yderligere dækning af sagen af koncernens (specielt Flemming Østergaards) lettere arrogante facon.

Jeg synes imidlertid godt om den mere aggressive side af PS&E's krisekommunikation. Ved at så tvivl om "modstandernes" troværdighed og faglige evner (med strategien *attack accuser*), forsøger koncernen at opnå *terminologisk kontrol*³³ i krisesituationen. PS&E udviser, som den eneste klub, proaktivitet, men begår så i mine øjne en fejl ved helt at blackliste Berlinske Media. Resultat er nemlig bare, at Berlinske Media fortsætter med at skrive kritiske artikler om PS&E, som koncernen ikke har mulighed for at kommentere/præge.

5.3. Brøndbys fankrise

Den tredje krisecase omhandler fodboldklubben Brøndby IF (herefter BIF) og deres mangeårige problemer med rabiate fans. Krisen har ikke én særskilt udløsende begivenhed, men er et resultat af en lang række episoder, hvor yderliggående BIF-fans har været involveret i vold og hærværk.

³³ Som beskrevet af Hearit og Courtright (jf. s. 18-19).

Baggrund

På baggrund af BIF's status som Danmarks mest succesfulde klub målt på sportslige resultater³⁴ har klubben i de sidste to årtier opbygget en stor, landsdækkende fanskare³⁵, der både i og uden for fodboldkredse er berømt og berygtet. På trods af at klubbens seneste mesterskab var i 2005, og at klubbens resultater lige siden har været pauvre, er BIF stadig den danske klub, der tiltrækker flest Tv-seere (Bt.dk 2007) og har det næsthøjeste tilskuergennemsnit på både hjemme- og udebane (Haslund.info 2008).

De seneste par årtiers kommercielle udvikling i dansk fodbold har betydet, at tilskuertallene i SAS Ligaen og medlemstallet i de forskellige klubbers officielle fanklubber har været støt stigende. I takt med det er der opstået en række uofficielle, fanatiske fangrupper rundt om i landet (Eichberg 2007), som generelt kan deles op i tre typer: *Hooligans*, *casuals* og *ultras*. Hooligans er den mest ekstreme fantype, idet de aktivt opsøger slagsmål med ligesindede i andre klubber. Casuals, der har navn efter deres specielle tøjstil³⁶, er fanatiske fans, der højlydt støtter klubben, men som er mindre voldelige end hooligan-grupperne. Ultras-grupperne er de mest aktive under kampene, da de oftest står for valg af slagsange, afbrænding af fyrværkeri, tifoer og andre stemningsskabende tiltag (nyhederne.tv2.dk 2008).

I BIF repræsenteres de uofficielle fans primært af fanfraktionerne *South Side United* (hooligans), *Suburban Casuals* (casuals) samt *Alpha* og *Supra* (ultras)³⁷. Derudover findes der en række støttegrupper til de nævnte fraktioner. Igennem de sidste 15 år har ovenstående fangrupperinger, særligt de to førstnævnte, været involveret i en række episoder med vold og hærværk i forbindelse med BIF-kampe. Værst gik det, da flere hundrede BIF-fans til en kamp i Parken mod FCK i 1994 brændte adskillige sæder af, kom i masseslagsmål med hinanden og politiet og udøvede massivt hærværk på og uden for stadion. Episoden er i fodboldverdenen kendt som "sorte fredag" og udgjorde det første varsel om øget ekstremisme og fanatisme i den danske fankultur (Bilag C1 og C2).

Hver gang en fan eller en fangruppe begår en handling, der udløser dårlig medieomtale, bliver handlingen, af medierne og klubbens interessenter, knyttet til BIF, hvilket resulterer i et

³⁴ Klubben har vundet 10 danske mesterskaber, 6 pokaltitler og var desuden i starten af 1990'erne den første danske klub, der gennem en årrække for alvor markerede sig i de europæiske turneringer.

³⁵ Brøndby Support, BIF's officielle fanklub, har i skrivende stund cirka 10.000 registrerede medlemmer.

³⁶ De iklæder sig aldrig klubtrøjer, halstørklæder eller lignende, men går i stedet i modetøj af mærker som Burberry, Lacoste og Pringle. Fra http://www.footballcasual.com/history/casual_history.html.

³⁷ Redegørelsen for BIF's fangrupperinger er baseret på egen research og erfaring. Dels via deltagelse i fanfora og dels via tilstedeværelsen under +200 Brøndby-kampe på hjemme- og udebane.

tilbagevendende imagemæssigt problem for klubben. Krisen er således evigt ulmende og kan til enhver tid bryde ud på ny. Om tilskuerrolighedernes indflydelse på klubbens image har tidligere BIF-direktør Hermann Haraldsson udtalt følgende:

”Flertallet af vores fans kommer på stadion for at støtte holdet, men der er altså uheldige elementer, som gør ufattelig stor skade på vores renommé, og det kan smadre klubben på lang sigt” (Bilag C3).

Derudover kan de uheldige episoder være et stort økonomisk problem for BIF, da både DBU og UEFA³⁸ er kendt for at uddele store bøder eller på anden måde sanktionere de klubber, hvis fans udøver vold og hærværk.

Exigence

De rabiate BIF-fans og deres til tider voldelige opførsel udgør, som nævnt ovenfor, i første omgang en trussel mod BIF's image, hvilket skaber et kritisk exigence for klubben. Selvom BIF gennem tiden konsekvent har taget afstand fra de uheldige fan-episoder og deres ophavsmænd, kan de ikke løbe fra, at de voldelige fans stadigvæk befinder sig på diverse stadions på samme tribuneafsnit som andre, mere fredelige BIF-fans, og at de elsker og støtter klubben. Derfor kan det være vanskeligt for klubben at fralægge sig ansvar for de forskellige episoder, da de involverede fans ikke har tænkt sig at droppe klubloyaliteten og som oftest netop udfører deres handlinger i klubbens navn. Som eksempel på det udtalte et medlem af Southside Brigade i år 2000 til Berlingske: ”Vi har klubben i hjertet, ser alle deres kampe, og kæmper for klubben” (Bilag C4).

BIF har altså et massivt imageproblem, idet de uheldige episoder sker gang på gang på trods af klubbens afstandtagen i medierne. Jeg ser således dette exigence som en evig sten i skoen på BIF. I kølvandet på en voldsom fan-episode efter en udekamp mod Horsens 12. april 2009³⁹, sagde en tydelig oprørt Hermann Haraldsson live på TV3+:

”Det er ikke vores fans. Det, de lavede, var pinligt, beskæmmende og flovt. Vi skammer os over dem. Hvis vi finder ud af, hvem de er, så sørger vi for, at de aldrig kommer til at se fodboldkampe med Brøndby igen” (Bilag C5).

Her udtrykker Haraldsson både forargelse og afmagt og lover samtidig handling - det hele i en og samme udtalelse. Netop denne dobbelthed, skismaet mellem afmagt og løfte om handling, er fremherskende i flere af klubbens udtalelser omkring dette image-exigence. Således også da BIF's

³⁸ DBU (Dansk Boldspil Union) er det danske fodboldforbund, og UEFA (Union of European Football Associations) er det europæiske fodboldforbund.

³⁹ Her smed 20-30 BIF-fans romerlys efter andre tilskuere og sloges voldsomt med AC Horsens' stadionvagter.

sikkerhedschef, Emil Bakkendorff, i maj 2008 i forbindelse med tilskueruroligheder under en hjemmekamp mod FCK, lettere resignerende, udtalte til Brøndby.com: ”I sidste ende har folk dog ansvar for egne handlinger, og det starter og slutter med den enkelte tilskuer”. Andetsteds i samme meddelelse siger Bakkendorff imidlertid, at ”konsekvenserne kan være mange, men naturligvis får dette konsekvenser”. (Bilag C6). Efter massive tilskueruroligheder på Århus Stadion i august 2008 udtrykte daværende BIF-træner, Tom Køhlert, ligeledes afmagt: ”Det er beklageligt, men hvad kan vi gøre? Vi appellerer igen og igen om, at de skal opføre sig ordentligt” (Bilag C7).

Et andet exigence, der er relateret til den overordnede trussel mod BIF’s image, er af økonomisk karakter. Når BIF konstant kædes sammen med voldelige, yderliggående fans er det sandsynligvis ikke det bedste udgangspunkt for hverken gode tilskuertal, stigende aktiekurser eller eventuelle sponsorforhandlinger. Når den ekstreme del af BIF’s fanskare får så meget omtale og opmærksomhed, kan det altså ramme klubbens økonomi på flere måder. Som eksempel kan voldelige episoder på stadion få direkte, negativ betydning for tilskuertallet, der er en af klubbens vigtigste indtægtskilder. BIF har tidligere adresseret dette exigence direkte, da Emil Bakkendorff i oktober 2004 efter en periode med tilskueruroligheder og dårlig medieomtale udtalte til klubbens website:

”Hvis man som familie har betænkeligheder ved at gå til fodbold på Brøndby Stadion, fordi man har hørt eller læst noget ubehageligt, så er der kun én ting at sige til det: I kan roligt komme” (Bilag C8).

Desuden understregede BIF’s bestyrelsesformand, Per Bjerregaard, vigtigheden af at håndtere det økonomiske exigence, da han i starten af 2009 udtalte til Tipsbladet:

Det er meget vigtigt, at vi får styr på den lille kerne af hooligans. Det holder familier væk fra fodbold. Vi er nødt til at se i øjnene, at det har en effekt. Effekten er ikke stor, men den kan blive det (Bilag C9).

Ud over disse udtalelser har BIF’s krisekommunikation omkring det økonomiske exigence overvejende form af redegørelser på klubbens website om klubbens holdning samt dens overvejelser om forskellige præventive tiltag, der skal minimere tilskuerurolighederne. Disse redegørelser skal signalere, at klubben tager situationen alvorligt og arbejder determineret på at eliminere tilskueruroligheder:

”Vi vil gøre, hvad der er fysisk muligt for at få det stoppet (...) Vi vil ikke acceptere denne opførsel, og kan folk ikke selv finde ud af det, tager vi affære” (Bilag C6).

Audience

De yderliggående fanfraktioner udgør det vigtigste audience for BIF. De rabiate fans er roden til krisens opståen og har magten til og muligheden for at ændre på exigence. Det virker imidlertid som om, klubben i stedet for konstruktiv dialog primært ”kommunikerer” via strengere straffe for overtrædelser af reglementet på stadion samt konsekvent og langvarig karantæne til uromagere. Klubben har dog tidligere, blandt andet tilbage i 1999, forsøgt med ”forsoningsmøder” med de yderliggående, uofficielle fanfraktioner (Bilag C10), men uden den store succes. På klubbens website skriver man dog i januar 2009, at der ”er etableret dialog med ledende fangrupperinger samt naturligvis Brøndby Support” (Bilag C11). Hvad udtrykket ”ledende fangrupperinger” dækker over uddybes ikke. Overordnet set virker det problematisk at opbygge en konstruktiv dialog med de yderliggående fanfraktioner, hvis anarkistiske natur og fanatismefremmende formål kan se ud til at frontalkollidere med klubbens ønske om god, men kontrolleret stemning på tribunerne. Det store spørgsmål er, om klubben, ved at spille på de stærke klubfølelser hos de rabiate fans, kan overbevise dem om, at de ved at moderere deres handlinger kan hjælpe klubben betragteligt mere end ved at fortsætte med den hidtidige ”støtte”. I oktober 2008 adresserede Hermann Haraldsson indirekte de involverede fangrupper, da han udtalte, at de rabiate fans ”ødelægger vores renommé under dække af, at de støtter klubben” (Bilag C3).

Det andet audience, som kan påvirke BIF’s image, er klubbens interessenter set over en bred kam. Dette vidtspændende audience skal rammes for at imødekomme truslen på klubbens image. Hvis klubben formår at krisekommunikere på kvalificeret og troværdig vis, er det således opnåeligt at påvirke interessenterne til at enten at fastholde eller ændre syn på klubben. Klubbens imagegenoprettende krisekommunikation, bestående af afstandtagen og afklaring af klubbens holdninger (som jeg har givet eksempler på andre steder), rettes nærmere betegnet mod fans, Tv-seere, forretningsforbindelser, medarbejdere, spillere og ikke mindst medier og har hovedsagligt form af ledende medarbejders udtalelser til Tv, til klubbens website eller til de skrevne medier.

Det tredje audience, der er vigtigt for BIF at tage hensyn til i krisekommunikationen er klubbens økonomiske interessenter, nemlig sponsorer, investorer, aktionærer og ligeledes tilskuere. Denne gruppe har alle på forskellig vis en finansiell relation til klubben og kan ændre på det økonomiske exigence, som de mange episoder med tilskueruroligheder har skabt. Som nævnt ovenfor adresserer BIF tilskuerne direkte og forsikrer dem om, at det er trygt at tage til fodbold på Brøndby Stadion trods det noget mere brogede billede i diverse avisartikler og Tv-indslag. Derudover har jeg ikke fundet eksempler på krisekommunikation rettet specifikt mod dette audience.

Constraints

Det mest uoverkommelige constraint, som BIF skal kommunikere rundt om, er den modvilje mod klubben som organisation (ikke mod selve fodboldholdet), der eksisterer i de yderliggående fanfraktioner. Gentagne overtrædelser og pres fra eksterne interessenter (medier og politikere) har skabt en ”forbrydelse og straf”-diskurs, der er med til at skubbe konstruktiv dialog mellem klub og fans i baggrunden. Overordnet set har de yderliggående fans en helt anden forståelse af det at være fan, end klubben har. Denne markante holdningsforskel udgør altså et psykisk constraint for BIF.

Et andet, fysisk, constraint for BIF er mediernes massive tilstedeværelse og dækning af selv de mindste fan-episoder. Der er stor mediefokus på fodboldfans og hooliganisme, og alle tilskueruroligheder i forbindelse med fodboldkampe dækkes og analyseres nøje. Der er således altid et eller flere kameraer, der zoomer ind på åstedet og gerningsmændene, hvilket betyder, at episoderne er veldokumenterede og svære at løbe fra for de involverede parter, herunder klubberne. Medierne er desuden gode til at klæbe et klubtilhørsforhold på de involverede i en lang række forskellige lovovertrædelser, også selv om episoden ikke finder sted i forbindelse med en fodboldkamp, og at de involverede måske handler som privatpersoner og ikke som BIF-fans.

Det strategiske overblik

Efter at have analyseret BIF's exigencies, audiences og constraints i den pågældende krisesituation, vil jeg nu identificere de retoriske strategier i klubbens krisekommunikation.

Det er tydeligt, at BIF anvender strategien *shift of blame*, der af Benoit beskrives som en organisations benægtelse ved at skyde skylden på en anden part (jf. s. 20). I dette tilfælde er syndebukkene klubbens yderliggående fans, som får følgende skudsmål af sikkerhedschef Emil Bakkendorff⁴⁰:

”Det er tåbelige mennesker (...) Når man går ind til en sportsbegivenhed og overvejer alt dette, så er det udspekulerede mennesker, (...) der bevidst vælger at narre os alle sammen” (Bilag C12).

BIF betegner desuden de rabiate fans som ”hjernedøde” (Bilag C13), ”uden for pædagogisk rækkevidde” (Bilag C14) og deres handlinger for ”meget rabiat[e] og udtryk for en helt vanvittig indstilling” (Bilag C15).

⁴⁰ Udtalelsen er fra den 30. juli 2009; et døgn efter, at BIF-fans under en Europa Cup kamp affyrede flere nødblus, der ramte og sårede tre mennesker på en anden tribune, heraf to børn.

Der er dog ikke tale om en rendyrket brug af *shift of blame* fra BIF's side. Som jeg tidligere var inde på, så vil klubben på den ene side gerne fralægge sig ethvert ansvar og fordømme tilskuerurolighederne, men på den anden side er det praktisk umuligt på grund af det stærke, følelsesmæssige tilhørsforhold, de rabiate fans har til klubben.

BIF anvender ligeledes strategien *transcendence*, der af Benoit beskrives som overførsel af handlingen til en anden kontekst, hvori den tager sig bedre ud (jf. s. 20). Eksempelvis udtaler Hermann Haraldsson, som svar på et læderspørgsmål i Tipsbladet, følgende:

Vi kunne godt tænke os, at alle hold i SAS Ligaen (...) lavede et system. Det er ikke kun Brøndby og FCK, som har et problem, og derfor burde det være en koordineret ting mellem klubberne (Bilag C3).

Altså sætter Haraldsson tilskuerurolighederne i BIF ind i en national kontekst, hvori problemet synes mindre. Samtidig inddrager han de andre danske SAS Liga klubber og fordeler således ansvaret på flere skuldre. Samme strategi er i anvendelse, da Per Bjerregaard den 8. juni 2007 efter voldsomme uroligheder til en venskabskamp mellem BIF og AaB på Bornholm udtaler, at "det er sørgeligt for dansk fodbold, at vi åbenbart ikke kan spille de her sommerkampe, fordi nogle ikke kan opføre sig ordentligt" (Bilag C16). Igen bliver tilskuerurolighederne gjort til en landsdækkende problematik frem for et klubanliggende. Denne strategi kan ligeledes identificeres i Bakkendorffs udtalelse til Politiken den 31. juli 2009:

"Det er helt forkert at sige, at det her er et isoleret Brøndby-problem. Vi ligger nummer et eller to på tilskueroversigten, så det ville være underligt, hvis vi ikke havde flere problemer end andre. Men det er desværre et generelt problem, og ingen klub kan sige sig fri for at have ballademagere" (Bilag C17).

I BIF's krisekommunikation anvendes tillige strategien *mortification*, der beskrives som en reel undskyldning (jf. s. 20). Efter den tidligere omtalte skandaløse sommerkamp mod AaB udtaler Per Bjerregaard således, at "Vi skylder Bornholm en stor undskyldning for det her. Det er slet ikke Brøndby IF værdigt" (Bilag C16). Denne udtalelse er et (sjældent) eksempel på BIF's utvetydige erkendelse af ansvaret for en uheldig fan-episode og en efterfølgende, uforbeholden undskyldning.

Opsummering og vurdering

BIF's kontinuerlige problemer med yderliggående fans resulterer først og fremmest i skabelsen af et kritisk exigence, der truer klubbens image. Derudover udløser tilskuerurolighederne et

økonomisk exigence, der sætter klubbens forhold til dens økonomiske interessenter (sponsorer, investorer, andre forretningsforbindelser samt tilskuere) på spil. De vigtigste audiences for BIF er ophavsmændene til krisen (de rabiate fanfraktioner) samt et bredt audience bestående af de interessenter (fans, Tv-seere, forretningsforbindelser, medarbejdere, spillere og medier), der har indflydelse på klubbens image og dermed kan ændre exigence. Desuden udgør klubbens økonomiske interessenter et særskilt audience, som klubben med fordel kan påvirke kommunikativt til enten at fastholde eller ændre syn på klubben og krisen. Derved kan BIF nedbringe risikoen for negative økonomiske konsekvenser af fan-episoderne. Holdningerne hos de yderliggående fans udgør en psykisk constraint for BIF, mens mediernes massive dækning og vinkling af enhver fan-episode udgør en fysisk constraint, som klubben skal overkomme i dens krisekommunikation.

Strategisk set spænder BIF's retoriske valg over erkendelse af ansvar og undskyldning (*mortification*) til udpegelse af en syndebuk (*shift of blame*) og kontekstskift (*transcendence*).

Samlet set mener jeg, at BIF krisekommunikerer efter bedste evne i forhold til de talrige og komplekse krisesituationer, som de tilbagevendende tilskueruroligheder udløser. Klubben er således konsekvent i sin afstandtagen, og den forsøger at imødegå kommende kriser ved at berette om nye tiltag og konsekvenser, der kan minimere balladen. Jeg synes imidlertid, at klubben vakler en smule ved både at række en hånd ud til de rabiate fans (som nævnt forsøger klubben at få en dialog i gang) og samtidig omtale dem som "hjernedøde" og "uden for pædagogisk rækkevidde". Jeg vurderer, at denne slingrekurs er et resultat af klubbens afmagtsfølelse over, at man gennem 15 år ikke har været i stand til at eliminere tilskuerurolighederne og til stadighed forbindes med vold og hærværk, når BIF's fanatiske fans går over stregen.

I stedet for gang på gang at reagere med afstandtagen og nye konsekvenser for ballademagere mener jeg, at BIF bør udnytte krisen proaktivt til organisatorisk udvikling. Jeg mener, at BIF bør kommunikere ud, at de yderliggående, voldelige fanfraktioner ikke anerkendes som BIF-fans, at de ikke hører til på de danske stadions og derfor permanent forbydes adgang til alle kampe, hvor BIF er involveret. Min vurdering er nemlig, at BIF's image ikke kan tåle flere voldsepisoder, idet jeg fornemmer en stigende tendens til forargelse og irritation i offentligheden og blandt politikerne. Med denne proaktive fremgangsmåde ville BIF gå foran med et godt eksempel, og der ville være en tydelig rød tråd i klubbens krisekommunikation og efterfølgende handling. BIF kunne lige frem forsøge at opnå *terminologisk kontrol* i

krisesituationen og dermed præge meningsdannelsen hos interessenterne. Eksempelvis ved kontinuerligt at anvende slagord som *Hooliganisme-frit Brøndby* eller *BIF for fodbold uden vold*. I mine øjne ville BIF på denne måde, både som klub og organisation, komme styrket ud af fankrisen, selv om den proaktive udmelding og konsekvente holdning sandsynligvis ville betyde, at nogle knapt så rabiate fans ville ryge med i faldet, lige som stemningsniveauet til kampene formentlig ville dale. Jeg mener dog, at det er en pris, som BIF må betale, hvis klubben vil vold og hærværk i forbindelse med dens kampe til livs en gang for alle.

5.4. AaB og det forsømte efterår

Den fjerde og sidste krisecase har sit udspring i fodboldklubbens AaB og deres resultat- og spillemæssige krise i efteråret 2008. Krisens udløsende begivenhed er således klubbens vedvarende, dårlige præstationer i SAS Ligaen.

Baggrund

AaB er en traditionsrig dansk fodboldklub, der i de senere år har markeret sig stærkt både i SAS Ligaen og i de europæiske turneringer. I 2008 vandt AaB således, for tredje gang, det danske mesterskab og var i sæsonerne 2007/2008 og 2008/2009 i henholdsvis UEFA Cuppens gruppespil og i UEFA Champions League (Aabsport.dk 2009a).

Den 11. juni 2008 ansatte AaB den rutinerede skotske træner Bruce Rioch, som skulle føre klubben videre og opnå europæisk succes (Bilag D1). AaB leverede bestemt flotte resultater i UEFA Champions League⁴¹ og kvalificerede sig via en tredjeplads i gruppen til forårets afgørende kampe i den lidt mindre UEFA Cup⁴².

Trods den internationale succes var der dog malurt i bægeret for AaB. I skarp kontrast til de flotte præstationer i de europæiske turneringer stod nemlig AaB's alvorlige resultat- og spillemæssige krise i den danske SAS Liga. Klubben fyrede således cheftræner Bruce Rioch kun fire måneder efter ansættelsen, da AaB med ham på bænken blot formåede at vinde to kampe i den hjemlige liga⁴³, mens det blev til to uafgjorte og hele seks nederlag. AaB befandt sig nu i en alvorlig sportslig krise,

⁴¹ AaB sluttede som nummer tre ud af fire i gruppe E bestående af Celtic, Manchester United og Villarreal. Klubben opnåede sammenlagt 6 point: 1 sejr, 3 uafgjorte kampe og 2 nederlag. Fra Uefa.com.

⁴² <http://www.uefa.com/competitions/uefacup/history/season=2009/round=15287/index.html>.

⁴³ Endda knebne 1-målssejre over de to oprykkerhold Vejle og SønderjyskE.

som skulle vise sig at vare langt ind i 2009. Krisens udløsende begivenhed er altså den serie af dårlige resultater, som AaB præsterede i efterårssæsonen 2008.

Exigence

De dårlige resultater skaber først og fremmest et sportsligt exigence, som AaB må forholde sig til, da præstationerne på fodboldbanen alt andet lige udgør organisationens kerneprodukt, som også klubbens vedtægter tilkendegiver: ”Selskabets formål er at drive professionel idræt, primært fodbold” (Bilag D2).

Det sportslige exigence betyder, at AaB kan miste deres nyvundne status som europæisk fodboldflagskib for Danmark og som SAS Liga tophold. Altså risikerer AaB også at sætte deres stigende popularitet hos Tv-seerne⁴⁴ og blandt befolkningen⁴⁵ over styr. Den sportslige krise bringer ligeledes klubbens sportslige mål i fare. Om den sportslige målsætning skriver klubben i deres årsrapport fra 2008, at målet er en placering blandt de fire bedste i SAS Ligaen og fornyet deltagelse i en af næste sæsons europæiske turneringer (Aabsport.dk 2009b). Hvis den sportslige krise bider sig for godt fast, er den målsætning uopnåelig, hvilket vil få en række sportslige, og økonomiske, konsekvenser for klubben i fremtiden.

Efter de første fem kampe i SAS Ligaen, hvor AaB kun henter fire point, begynder medierne at tale om ”en mindre hjemlig krise” i AaB (Bilag D3). Det benægtes dog, den 27. august 2008, af daværende AaB-anfører Thomas Augustinussen: ”Krise er slet ikke et tema. Det lyder kedeligt, men vi har altså ikke spillet så dårligt” (Bilag D4).

Klubbens målsætning, de sideløbende, flotte internationale resultater og sidste sæsons mesterskab får imidlertid de sportslige problemer til virkelig at stikke ud og fremstå helt uforståelige, hvilket resulterer i øget fokus på krisen fra interessenternes, især mediernes, side. En udvikling som sportsdirektør Lynge Jakobsen anerkender i Berlingske Tidende sidst i september 2008: ”Når man ligger nummer et, så vil man gerne have ros. Så må man også tage øretæverne, når man ligger nummer 10” (Bilag D5). AaB’s daværende midtbaneprofil Kasper Risgård bakker den opfattelse op: ”Jeg kan godt forstå, at vi får tæsk i medierne og af vores fans. Det var bestemt heller ikke sådan, vi spillere havde regnet med at starte i ligaen” (ibid.)

⁴⁴ I foråret 2009 havde DR og TV2 hhv. 672.000 og 816.000 seere til AaB’s to UEFA Cup kampe mod Deportivo La Coruna og Manchester City (Dr.dk 2009; Mediawatch.dk 2009).

⁴⁵ I en landsdækkende undersøgelse fra juni 2009 var AaB den næstmest populære klub i Danmark. 13 % af befolkningen angav at holde med AaB. Kilde: <http://www.fyn.dk/article/126048>.

De vedvarende dårlige resultater i SAS Ligaen øger altså presset på og mediebevågenheden omkring klubben markant. Fra begyndelsen af oktober 2009 begynder en lang række artikler med overskrifter og formuleringer som "AaB halter videre", "Nu kradser krisen", "Det kan kun gå én vej" og "Øretævernes holdeplads" at myldre frem i medierne. Den 18. oktober 2008, to måneder efter at ordet *krise* første gang blev nævnt i sammenhæng med AaB, er tonen fra anfører Augustinussen nu en helt anden: "Vi er i pointmæssig krise, og spillemæssigt er vi også i en lille krise" (Bilag D6).

AaB's krisekommunikation omkring det sportslige exigence udgør på baggrund af det massive eksterne pres på klubben først og fremmest en buffer mellem de utilfredse interessenter, med medierne i spidsen, og den sportslige sektor i klubben. AaB's krisekommunikation skal altså primært tage presset fra spillere og trænere, så disse kan agere så frit og kvalificeret som muligt. Sportsdirektør Lyng Jakobsen er den figur, der tegner klubben udadtil i denne periode, da han jævnligt er i medierne for at nedtone krisen og dermed købe den sportslige stab tid og ro.

Det sportslige exigence, som jeg har beskrevet ovenfor, afføder et kritisk økonomisk exigence, idet budgettet i AaB beror på den omsætning, som en topplacering i SAS Ligaen sædvanligvis resulterer i. Det fastslår klubben selv i førømtalte årsrapport fra 2008: "Koncernens indtjening er i høj grad afhængig af de sportslige resultater" (Aabsport.dk 2009b: 15). Klubben nævner herefter selv, at placeringen i SAS Ligaen kan få stor betydning for klubbens Tv-honorarer, tilskuerindtægter, og sponsorbonusser. Ligeledes har stabile topplaceringer i SAS Ligaen stor langsigtet værdi for klubben, da man vil udgøre en mere attraktiv samarbejdspartner for erhvervslivet samt kvalificere sig jævnligt til de indbringende, europæiske turneringer.

Den sportslige krise hænger altså uløseligt sammen med klubbens økonomi. Fodboldklubberne er en del af underholdningsindustrien, så derfor kan dårlige resultater og kedeligt spil lynhurtigt skabe et kedeligt image for en klub, der primært lever af at udbyde et produkt, der er tilstrækkeligt attraktivt til, at Tv-stationer, tilskuere og sponsorer har interesse i at lægge penge i klubkassen.

Audience

Det sportslige exigence og de relaterede økonomiske konsekvenser kan i mine øjne kun ændres af et specifikt audience, nemlig AaB's spillere. Det er således kun på fodboldbanen, at AaB kan vende den negative udvikling, som de dårlige resultater har skabt for både de økonomiske og sportslige målsætninger i klubben. Da sportslig succes afhænger af en lang række faktorer og er forbundet med en del usikkerhed, er det ikke så ligetil at påvirke spillerne til at præstere bedre i SAS Ligaen.

Sportslig succes afhænger således groft sagt af spillernes mentale tilstand, holdets taktik, modstandernes præstationer, antallet af skader i truppen, dommerkendelser, tilskuerstøtte og marginaler i løbet af kampen⁴⁶.

Ud af disse talrige faktorer kan klubben kun påvirke de to med dens krisekommunikation. Her tænker jeg på spillernes mentale tilstand og tilskuerstøtten. AaB kommunikerer hovedsageligt indirekte til spillerne ved gennem medierne at fjerne så meget pres fra dem som muligt. Eksempelvis udtaler sportsdirektør Lyng Jakobsen, alene den 19. og 20. oktober, følgende:

”De skal nok komme i gang og få holdet tilbage på sit vanlige niveau” (Bilag D7). ”Når vi ser på det to seneste kampe, så ser jeg jo ikke nogen modstandere, som kan noget, vi ikke kan, og jeg har fortsat troen på, at den her trup er stærk nok til at få vendt det her” (Bilag D8). ”Jeg har været så lang tid i det her [fodboldverdenen, red.], så jeg ved, at det går op og ned” (Bilag D9).

Lyng Jakobsen viser med andre ord den sportslige stab tillid og forsøger at nedtone de kritiske røster for at skabe ro om spillertruppen. Jeg opfatter det som et bevidst valg, at Lyng Jakobsen er så tilgængelig og synlig i medielandskabet i slutningen af oktober, hvor krisen er værst i AaB. Han tager tæskene i medierne og lader spillerne koncentrere sig om spillet på banen. Ud over at kommunikere via medierne har klubben mulighed for at påvirke audience (spillerne) direkte ved eksempelvis at holde krisemøder, spillermøder og personlige samtaler internt i klubben. Jeg har imidlertid ikke, i min research, kunne finde belæg for, at sådanne tiltag har fundet sted i AaB. Jeg anser det dog for mere end sandsynligt, krisens alvor taget i betragtning.

Ud over spillerne, som er AaB's primære audience, udgør klubbens tilskuere ligeledes et audience, der, indirekte, kan påvirke exigence ved enten at støtte op om spillerne eller lade være. Det siger næsten sig selv, at en klubs tilskuere som regel er mere utilfredse under en sportslig krise, end når klubben har sportslig succes. Det er også den tendens, der kan identificeres i AaB-casen. Således reagerer AaB's tilskuere stærkere, efterhånden som antallet af tabte kampe hober sig op. Det kulminerer med AaB-fans' højlydte buh'en og piften af egne spillere under kampene samt slagsange som ”Rioch go home!” rettet mod den engelske træner Bruce Rioch (Bilag D7). En flok humoristiske AaB-fans gjorde oprør mod klubbens dårlige resultater ved sidst i oktober 2008 at igangsætte en ”skæg-protest” via Facebook, som i al sin enkelthed gik ud på, at de involverede fans ikke måtte barbere sig, før AaB igen vandt en kamp i SAS Ligaen (Bilag D10). AaB reagerer ikke kommunikativt, så vidt jeg kan se, på tilskuernes utilfredshed. Dog er der en vis irritation at spore, da fløjspilleren Thomas Enevoldsen i et interview med Ekstrabladet ”trækker på skuldrene” over

⁴⁶ Stolpe ind, stolpe ud.

tilskuernes piften og udtaler: ”Sådan er det her oppe i Nordjylland. Så bliver folk enten væk eller viser, at de er utilfredse” (Bilag D11).

Til sidst kan man argumentere for, at AaB ved at adressere klubbens økonomiske interessenter (primært aktionærer og sponsorer) i krisekommunikationen kan begrænse den sportslige krises negative indflydelse på klubøkonomien. Ud over den brede krisekommunikation i medierne er der imidlertid ingen tegn på, at AaB har kommunikeret specifikt til/med de økonomiske interessenter. Dette kan måske skyldes, at klubben samtidig præsterede gode resultater i UEFA Champions League og af den vej sikrede sig en tocifret, om end kortsigtet, milliongevinst (Bilag D12). Altså er de negative økonomiske konsekvenser af den sportslige krise i AaB af mere langsigtet natur.

Constraints

Et psykisk constraint, som AaB skal krisekommunikere under, er de store forventninger, der er til klubben på grund af dens betragtelige sportslige succes i den foregående sæson. Man kan sige, at AaB i dette tilfælde er blevet slave af egen succes, da klubbens interessenter reagerer særlig hurtigt og voldsomt på krisen netop på grund af AaB's flotte resultater det seneste stykke tid.

Et andet constraint for AaB's krisekommunikation er, at krisen bunder i sportslige resultater, der som nævnt er svære at påvirke. Der indgår således en række faktorer, som klubben ikke har mulighed for at styre, og den kompleksitet udgør et fysisk constraint for AaB.

Det strategiske overblik

Efter at have analyseret udgangspunktet for AaB's krisekommunikation (exigence, audience og constraints) vil jeg i dette afsnit identificere de væsentligste retoriske strategier, som klubben anvender.

AaB anvender strategien *transcendence*, der beskrives af Benoit som overførsel af handlingen til en anden kontekst, hvori den tager sig bedre ud (jf. s. 20). Som eksempel udtalte anfører Augustinussen 18. oktober 2008 efter et hjemmeforlængelse nederlag til FC Nordsjælland, at det ”er selvfølgelig ikke godt nok, hvad vi har lavet indtil nu. Men det bliver bedre, og der er først grund til at kikke på tabellen efter 33 runder” (Bilag D6). Her sætter AaB-anføreren den dårlige stime af resultater ind i en større sammenhæng ved at understrege, at det er det samlede pointantal over en hel sæson, der afgør,

hvilken placering klubberne får i SAS Ligaen. Altså vil AaB's dårlige stime af resultater i efteråret 2008 tage sig helt anderledes, og bedre, ud, hvis man til slut anskuer alle sæsonens resultater samlet. Samme strategi benytter Augustinussen sig af, da han til Nordjyske Stiftstidende henviser til, at AaB i starten af guld sæsonen ikke var meget bedre kørende: "På samme tidspunkt sidste år havde vi otte point..." (Bilag D13). Igen propper Augustinussen de dårlige resultater ind i en større kontekst. Fordi AaB i sidste sæson vandt mesterskabet med en næsten lige så dårlig start, kan den nuværende sportslige krise i det lys synes knapt så alvorlig.

AaB anvender også strategien *accident* i deres krisekommunikation. *Accident* beskrives af Benoit som unddragelse af ansvar, da man ikke var herre over uheldige omstændigheder (jf. s. 20). Det kommer blandt andet til udtryk, da AaB-spilleren Anders Due den 19. oktober 2008 udtaler, at klubben "har det der bundholdssyndrom i øjeblikket. Hvis vi skaber ti chancer, så scorer vi et mål, og de andre skaber to og scorer på dem begge" (Bilag D8). Altså minimerer Due spillernes ansvar for de dårlige resultater ved at fokusere på "bundholdssyndromet" som en uheldsfaktor, der er med til at afgøre AaB's kampe til modstanderens fordel.

Strategien *defeasibility* beskrives af Benoit som fralæggelse af (en del af) ansvaret, da man ikke var i fuld kontrol (jf. s. 20). Den strategi er i anvendelse, da midtbanespilleren Anders Johansson forklarer et nederlag til AGF således: "Vores spil bliver for langsomt i dag, hvilket til dels skyldes at banen var meget tør, og det synes jeg også vi lider meget under" (Bilag D14). Forsvarsspilleren Steve Olfers giver tilsvarende forklaring: "Spillet kom aldrig rigtig til at flyde fordi banen var meget tør, hvilket forhindrede os i at spille det hurtige spil vi gerne vil" (ibid.). AaB-spillerne reducerer altså deres ansvar for det skuffende resultat ved at fokusere på fodboldbanens beskaffenhed, som spillerne ikke kan kontrollere, som delvis årsag til nederlaget.

Samme strategi (*defeasibility*) kan identificeres i træner Bruce Riochs udtalelse den 14. oktober 2008 om AaB's smalle trup: "Der er gange, hvor jeg må vælge de 10 markspillere ud fra 11. Holdet giver næsten sig selv" (Bilag D15). Rioch påpeger her, at de dårlige resultater kan tilbageføres til de få tilgængelige AaB-spillere, hvilket skyldes faktorer, som Rioch ikke har haft kontrol over (spillervalg og manglende indkøb). Det samme pointerede anfører Augustinussen den 4. oktober 2008, ti dage tidligere: "der har været en del udskiftninger på holdet, især i forsvaret. Vi har ikke haft den samme stabilitet og kontinuitet på holdet" (Bilag D16).

Slutteligt kan strategien *bolstering* identificeres i AaB's krisekommunikation. Bolstering beskrives af Benoit som afledning ved at fremhæve positive sider (jf. s. 20). Da Linge Jakobsen af en B.T.-journalist bliver spurgt, om træner Bruce Rioch har været en succes, siger sportsdirektøren følgende:

”Selvfølgelig ville vi gerne have haft bedre resultater i SAS Ligaen. Men han førte os flot gennem kvalifikationen i Champions League. Det betyder, at vi økonomisk får vort måske bedste år nogensinde (Bilag D17).

Her forsøger Jakobsen altså at fjerne fokus fra de dårlige resultater ved i stedet at fokusere på de mere positive sider af Riochs bidrag til klubben.

Opsummering og vurdering

AaB's dårlige resultater i SAS Ligaen i efteråret 2008 resulterede i et kritisk sportsligt exigence, som klubben måtte håndtere kommunikativt for at begrænse den efterfølgende krise. AaB er i overhængende fare for ikke at opfylde klubbens sportslige målsætning, og man risikerer desuden at miste den nyvundne status som europæisk fodboldflagskib for Danmark og som SAS Liga tophold. Det sportslige exigence tilvejebringer et økonomisk exigence, da klubbens indtjening i høj grad afhænger af de sportslige resultater. Krisen i SAS Ligaen kan altså få stor betydning for blandt andet klubbens Tv-honorarer, tilskuerindtægter og sponsorbonusser.

På baggrund af de to beskrevne exigencies består AaB's vigtigste audience af klubbens spillere. Det er således kun på fodboldbanen, at AaB kan vende den negative økonomiske og sportslige udvikling i klubben, som de dårlige resultater har skabt. AaB krisekommunikerer primært til spillerne ved gennem medierne at vise den sportslige stab tillid og forsøge at nedtone mediekritikken for at skabe ro om truppen. Der er to andre audiences, som begge indirekte kan påvirke krisen. AaB's utilfredse tilskuere kan være med til at påvirke spillertruppen og de dårlige resultater i enten negativ eller positiv retning, da en fangrupperes opbakning på og uden for stadion, eller mangel på samme, er værdifuld for ethvert fodboldhold og kan være udslagsgivende i tætte kampe. Jeg har imidlertid ikke fundet krisekommunikation, der decideret er rettet mod dette audience. Klubbens økonomiske interessenter (aktionærer og sponsorer) udgør det sidste audience og kan påvirke det økonomiske exigence. Jeg har under min research heller ikke set tegn på krisekommunikation rettet specifikt mod dette audience. Som nævnt er årsagen til det måske, at AaB sideløbende med krisen i SAS Ligaen var i færd med at generere en tocifret millionindtægt i UEFA Champions League, hvilket meget vel kan have camoufleret de mere langsigtede, negative økonomiske konsekvenser af den sportslige krise.

AaB skal hovedsagligt overkomme to constraints i deres krisekommunikationsindsats. De høje forventninger på baggrund af sidste sæsons succes udgør et psykisk constraint, mens de mange

faktorer, der afgør graden af sportslig succes, og som AaB på ingen måde kan påvirke, udgør et fysisk constraint for klubben.

AaB's krisekommunikation bærer på det strategiske plan præg af, at klubbens sportslige sektor har brug for så meget arbejdsro som muligt for at rette op på præstationerne på grønsværen. Således anvendes strategierne *transcendence*, *accident* og *defeasibility* for på hver sin måde at forklare og undskylde klubbens mange dårlige resultater. Ved at fjerne fokus fra det egentlige problem, at klubbens spillere (og træner) i den grad underpræsterer, forsøger AaB at købe sig tid til at få vendt skuden.

Overordnet set vurderer jeg, at AaB's krisekommunikation under den sportslige krise i efteråret 2008 er ganske kvalificeret. Klubben, personificeret ved sportsdirektør Lyng Jakobsen, holder gennem en længere periode fast i sin støtte til spillertruppen, hvilket i mine øjne er helt rigtigt. Selv om Jakobsen på et tidligere tidspunkt formentlig har overvejet drastiske skridt for at komme tilbage på sporet, eksempelvis at fyre træner Bruce Rioch tidligere i forløbet, kan han først melde det ud, når beslutningen er truffet.

Jeg vil imidlertid henlede opmærksomheden på, at en mere proaktiv tilgang til klubbens krisekommunikation for mig at se kunne have forkortet den sportslige krise for AaB. Der går således relativt lang tid, før AaB offentligt erkender krisen (18. oktober 2008⁴⁷), hvilket i mine øjne er et svaghestegn. Havde klubben taget tyren ved hornene og erkendt (og italesat) den spille- og resultatmæssige krise på et tidligere tidspunkt, ville det ikke alene sende et signal til klubbens eksterne interessenter, om at AaB på ingen måde stiller sig tilfreds med jammerlige resultater og præstationer. Det ville også give bølgegang internt i klubben, hvor specielt spillerne og træneren ville forstå situationens alvor og måske ændre indstilling på og uden for banen.

⁴⁷ To måneder efter at medierne første gang anvender ordet *krise* om AaB's sportslige præstationer.

KONKLUSION

Jeg lagde i afhandlingen ud med at stille undersøgelsesspørgsmålet: *Hvordan kommunikerer professionelle danske fodboldklubber, når de er i krise?*

I dette konkluderende kapitel vil jeg naturligvis fremføre de analytiske resultater og dermed svare på ovenstående spørgsmål, men indledningsvist vil jeg opridse afhandlingens redegørelse for den danske fodboldverden samt min tilgang til den beskrevne teoretiske ramme.

Undersøgelsesområdet

I afhandlingen har jeg skildret, hvordan de danske SAS Liga klubber anno 2009 på få år har udviklet sig fra amatørforeninger til millionforretninger under intens mediebevågenhed. På grund af klubbernes fremtrædende position i mediebilledet og afhængighedsforholdet mellem sport og økonomi hviler der et massivt internt og eksternt pres på den sportslige sektor i klubberne for hele tiden at levere gode præstationer på fodboldbanen. Jeg har ligeledes klarlagt, hvordan klubinteressenter i form af følelsesladede fans, en sensationshungrende presse samt forventningsfulde aktionærer og sponsorer gør fodboldklubberne til ideelle arnesteder for ulmende kriser. I lyset af de nævnte faktorer har den danske fodboldverden i mine øjne udgjort et aktuelt, relevant og yderst spændende undersøgelsesområde.

Teorien

Afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted er hentet fra postmodernismens og socialkonstruktivismens tilgang til kriser, som jeg tidligere har redegjort for (jf. afsnit 3.2. og 3.3.).

Afhandlingens tilgang til krisekommunikationsteorien er præget af de generelle strømninger, jeg har identificeret i faglitteraturen, hvor kriser opfattes som uundgåelige processer, der igangsættes af en subjektiv eller objektiv udløsende begivenhed. Som beskrevet kan kriser påvirke en organisation i både positiv og negativ retning afhængig af organisationens erkendelse og håndtering af kriserne.

Afhandlingens operationelle teoriramme har bestået af Lloyd Bitzers teori om den retoriske situations tre konstituerende elementer samt William L. Benoits imagegenoprettelsesstrategier. Teorierne har henholdsvis været anvendt som analyseskabelon og analytisk værktøj.

I afhandlingen har jeg desuden været inspireret af den i stigende grad udbredte opfattelse af, at en krise med fordel kan anvendes til organisatorisk udvikling. I særdeleshed har jeg, som grundlag for vurderingen af klubbernes krisekommunikation, benyttet mig af Hearit og Courtrights proaktive krisekommunikationstilgang, *terminologisk kontrol*.

Afhandlingens analytiske resultater

Jeg har i afhandlingen analyseret fire repræsentative krisecases fra den danske fodboldverden. Jeg har i analyserne tydeliggjort den øjeblikkelige retoriske situation, som klubberne befinder sig i, når en krise rammer dem. Nærmere bestemt hvad der skal kommunikeres om (*exigence*), til hvem der skal kommunikeres (*audience*) og under hvilke omstændigheder (*constraints*). Jeg har efterfølgende analyseret de fire cases på tekstniveau og derved identificeret de væsentligste retoriske strategier, som fodboldklubberne anvender i deres krisekommunikation.

Det analytiske arbejde har vist mig, at indsatsområdet for klubbernes krisekommunikation er et forskelligartet og komplekst felt, hvor mediebevågenheden og presset fra interessenterne oftest tvinger klubberne i defensiven. De umiddelbare krisesituationer, som klubberne befinder sig i, er således generelt præget af sameksistensen af flere presserende exigencies og relevante audiences, og klubberne skal navigere kommunikativt i et broget felt af fysiske og psykiske constraints, der på hver sin måde sætter begrænsninger for krisekommunikationen. Fælles for klubberne er, hvad enten det primære kritiske exigence omhandler image, sport eller økonomi, at de går i forsvarsposition og udelukkende krisekommunikerer for at begrænse skaden forårsaget af den pågældende krise.

Den reaktive, defensive tankegang bag klubbernes krisekommunikation tydeliggøres af typen og omfanget af de retoriske strategier, jeg har identificeret i det empiriske materiale. Her anvendes i vid udstrækning kun strategier, der skal aflede opmærksomhed fra klubbens ansvar og mindske interessenternes utilfredshed med krisen. Strategierne *minimization*, *transcendence*, *bolstering*, *defeasibility* og *accident*, som generelt er de mest anvendte, hører således alle til Benoits overstrategier *evading responsibility* og *reduce offensiveness* (jf. afsnit 3.4.3.).

Hvordan kommunikerer professionelle danske fodboldklubber, når de er i krise?

På baggrund af analyseresultaterne er det enkle svar på afhandlingens problemformulering, at *klubberne krisekommunikerer ud fra en reaktiv tankegang om, at kriser er trusler, der hurtigst muligt skal inddæmmes.*

Tendensen i tidens krisehåndtering er imidlertid en helt anden. Det kommer til udtryk i forskerverdenen, som jeg tidligere har været inde på (jf. s. 18-19), men så sandelig også i ”det virkelige liv”, hvor krisens forskellige parter i stigende grad ses kæmpe om magten til at italesætte den.

For at perspektivere lidt, så lad mig give et aktuelt eksempel på en organisation, der vælger offensiven frem for defensiven, når en krise melder sin ankomst. Dansk Pelsdyravlerforening stod den 27. oktober 2009 over for en alvorlig krise, da det et stykke tid havde været kendt, at TV2-programmet Operation X i bedste sendetid samme aften ville afdække misrøgt og lidende dyr på en række danske minkfarme. I stedet for at afvente programmets afsløringer og reagere på kritikken, imødekom organisationen krisen ved dage i forvejen at lancere en modkampagne mod TV2, Ekstra Bladet og dyreværnsorganisationen Anima, som var kræfterne bag programmet. Dansk Pelsdyravlerforening indrykkede blandt andet helsidesannoncer i forskellige aviser og oprettede et website⁴⁸, hvor otte minkavlere fortalte deres side af sagen. Altså forsøgte organisationen proaktivt med terminologisk kontrol at give krisen et positivt spin.

Afhandlingens afsluttende pointe kan derfor kun være, at de danske fodboldklubber bør udnytte den enestående mediebevågenhed og den massive folkelige interesse til at sætte dagsordenen før og under en krise.

Jeg finder det således passende her til sidst at afslutte afhandlingen, som jeg indledte den:

Lad ikke en alvorlig krise gå til spilde.

⁴⁸ www.den2side.org.

LITTERATUR

- Anthonissen, P. F. (2008): *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management & Company Survival*, Udgivet af: Kogan Page Limited, London.
- Benoit, W. L. (1995): *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration*. Udgivet af: State University of New York Press, Albany.
- Berendt, L. (2002): *Fodboldens Danmarks-historie*. Lokaliseret 1. august 2009 på <http://www.dbu.dk/page.aspx?id=2301>.
- Bitzer, L. F. (1968): *The Rhetorical Situation*. Philosophy & Rhetoric, vinter 1968, volume 1, issue 1, s. 1-14.
- Bitzer, L. F. (1980): Functional communication: A situational perspective. I White, E. (1980): *Rhetoric in transition: Studies in the nature and uses of rhetoric*, s. 21-38. Udgivet af: State College, Pennsylvania State University Press.
- Brøndby.com (2004): *Historien om Brøndby IF*. Lokaliseret 2. august 2009 på <http://brondby.com/article.asp?aid=40>.
- Brügger, N. (2001): What about the Postmodern? The Concept of the Postmodern in the Work of Lyotard. I Yale French Studies (2001): *Jean-Francois Lyotard: Time and Judgment*. Udgivet af: Yale University Press, New Haven.
- Cahoone, L. (2003): *From modernism to postmodernism: an anthology*. Udgivet af: Blackwell Publishing Ltd, Oxford (2nd Edition).
- Capacent (2008): *Analyse af turneringsstrukturen*. Rapport om SAS Ligaen udarbejdet for DBU og Divisionsforeningen. Lokaliseret 28. maj 2009 på <http://www.dbu.dk/data/dbu/filedb/5541.pdf>.
- Collin, F. (1995): *Socialkonstruktivisme*. Filosofiske Studier, bind 15, 1995, s. 45-63.
- Collin, F. (2003): *Konstruktivisme*. Udgivet af: Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg.
- Collins, S. (2006): *National Sports and Other Myths: The Failure of US Soccer*. Soccer and Society, Vol. 7, april-juli 2006, s. 353-363.
- Conklin, J. (2005): *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. Udgivet af: John Wiley & Sons Ltd, Chichester, West Sussex.
- Consigny, S. (1974): Rhetoric and Its Situations. I Young, R. E. & Liu, Y. (1996): *Landmark essays on rhetorical invention in writing*. Udgivet af: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Philadelphia.

- Coombs, W. T. (1999): *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. Udgivet af: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Coombs, W. T. (2006a): *Crisis Management: A Communicative Approach*. I Botan, C. & Hazleton, V. (2006): *Public relations theory II*. Udgivet af: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey, s. 171-197.
- Coombs, W. T. (2006b): *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*. Udgivet af: Praeger Publishers, New York.
- DBU (2009): *Historien om Danmarks mesterskabet i fodbold*. Lokaliseret 1. august 2009 på <http://www.dbu.dk/page.aspx?id=690>.
- Dickens, D. R. & Fontana, A. (1994): *Postmodernism and Social Inquiry*. Udgivet af: UCL Press Limited, London.
- FDIM (2009): *Toplisten*. Foreningen af Danske Interaktive Mediers officielle statistik over de mest besøgte danske websites. Lokaliseret 3. september 2009 på <http://www.fdim.dk/?pageid=84>.
- Fink, S. (2002): *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Udgivet af: iUniverse, Lincoln, NE.
- Gadamer, H. G.; Weinsheimer, J. (red.) & Marshall, D. G. (red.) (2004): *Truth and method*. Udgivet af: Continuum International Publishing Group, London.
- Gergen, K. J. (1999): *An Invitation to Social Construction*. Udgivet af: Sage Publications Ltd, London.
- Gundel, S. (2005): *Towards a New Typology of Crises*. Journal of Contingencies and Crisis Management, volume 13, september, s. 106-115.
- Hauser, G. A. (1986): *Introduction to Rhetorical Theory*. Udgivet af: Harper & Row, New York.
- Hearit, K. M. & Courtright, J. L. (2003): *A social constructionist approach to crisis management: Allegations of sudden acceleration in the Audi 5000*. Communication Studies, 54, s. 79-95.
- Hearit, K. M. (2006): *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Udgivet af: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey.
- Henriksen, T. (2008): *Superligaklubber i kamp om tv-millioner*. Lokaliseret 14. august 2009 på <http://spn.dk/fodbold/superliga/article1539347.ece>.
- Holtzhausen, D.R. (2000): *Postmodern values in public relations*. Journal of Public Relations, 12(1), s. 93-114.
- Hunsaker, D. M. & Smith, C. R. (1976): *The Nature of Issues: A Constructive Approach To Situational Rhetoric*. Western Speech Communication, volume 40, issue 3, s. 144-156.
- Hwang, P. & Lichtenthal J. D. (2000): *Anatomy of Organizational Crises*. Journal of Contingencies and Crisis Management, volume 8, september, s. 129-140.

- Johansen, W. & Frandsen, F. (2007): *Krisekommunikation – Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Udgivet af: Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Kallinikos, J. (1997): *Science, Knowledge and Society: The Postmodern Condition Revisited*. Organization, 1997 (4), s. 114-129.
- Kjeldsen, J. E. (1997): *Lloyd F. Bitzer: Den retoriske situation - Introduktion*. Rhetorica Scandinavica, nr. 3, september 1997, version 2006-06.
- Krause, S. D. (1996): *The immediacy of Rhetoric: Definitions, Illustrations, and Implications*. Ph.d.-afhandling i 'Rhetoric and Writing' fra Bowling Green State University, USA. Lokaliseret 2. marts 2009 på <http://www.emunix.emich.edu/~krause/Diss/>.
- Lagadec, P. (1991): *Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation*. Oversat fra fransk af Jocelyn M. Phelps. Lokaliseret 4. juli 2009 på www.patricklagadec.net.
- Laursen, P. F. (2008): *TV 2 Sport vingeskudt med ny SAS Liga aftale*. Lokaliseret 13. august 2009 på <http://mediawatch.dk/artikel/tv-2-sport-vingeskudt-med-ny-sas-liga-aftale>.
- L'Etang, J. (2006): *Public relations and sport in promotional culture*. Public Relations Review 32 (2006), s. 386-394.
- Lyotard, J. F. (1979): *La condition postmoderne*. Dansk oversættelse (*Viden og det postmoderne samfund*) af Finn Frandsen (1996). Udgivet af: Slagmarks Skyttegravsserie.
- Magnussen J. & Storm, R. K. (red.) (2005): *Professionel fodbold*. Udgivet af: Forlaget Klim, Århus.
- Meyers, G.C. & Holusha, J. (1986): *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*. Udgivet af: Houghton Mifflin, Boston.
- Millar, D. P. & Heath, R. L. (2004): *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Udgivet af: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey.
- Mitroff, I. I. (1994): *Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit*. California Management Review, 36 (2), s. 101-114.
- Mitroff, I. I. (2005): *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. Udgivet af: AMACOM, New York.
- Mitroff, I. I. & Shrivastava, P. (1987): *Effective Crisis Management*. The Academy of Management Executive, Volume 1, Nr. 3, s. 283-292.
- Murray B. (1998): *The world's game: a history of soccer*. Udgivet af: University of Illinois Press, Champaign, Illinois.
- Pines, W. L. (1985): *How to handle a PR crisis: Five dos and five don'ts*. Public Relations Quarterly, 30 (2), s. 16-19.

- Rowe, D. C. (2004): *Sport, Culture and the Media: The Unruly Trinity*. Udgivet af: McGrawHill Education, Maidenhead, Berkshire.
- Rowland, R.C. & Jerome, A.M. (2004): *On Organizational Apologia: A Reconceptualization*. Communication Theory, 14 (3), s. 191-211.
- Roux-Dufort, C. (2000): *Why Organizations Don't Learn From Crises: The Perverse Power of Normalization*. Review of Business, efterår 2000, s. 25-30.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (1998): Communication, organization, and crisis. I Roloff, M.E. (1998): *Communication Yearbook: Vol. 21*. Udgivet af: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (2003): *Communication and Organizational Crisis*. Udgivet af: Praeger Publishers, Westport.
- Shilbury, D.; Westerbeek, H.; Quick, S. & Funk, D. (2009): *Strategic Sport Marketing*. Udgivet af: Allen & Unwin, Crows Nest.
- Shrivastava, P. & Mitroff, I. I. (1987): *Strategic Management of Corporate Crises*. Columbia Journal of World Business, forår 1987.
- Shrivastava, P. (1993): *Crisis theory/practice: toward a sustainable future*. Industrial & Environmental Crisis Quarterly, 7, s. 23-42.
- Sloane, T. O. (2009): *Rhetoric*. Lokaliseret 13. maj 2009 på Encyclopedia Britannica Online: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/501179/rhetoric>.
- Sløk, J. (1987): *Opgøret mellem filosofi & retorik i Platons Gorgias*. Udgivet af: Forlaget Centrum, København.
- Smart, B. (1992): *Modern conditions, postmodern controversies*. Udgivet af: Routledge, London.
- Smith, C. R. & Lybarger, S. (1996): *Bitzer's Model Reconstructed*. Communication Quarterly, volume 44, Nr. 2, forår 1996, s. 197-213.
- Snyder, J. (2001): *Soccer's most wanted: the top 10 book of clumsy keepers, clever crosses, and outlandish oddities*. Udgivet af: Brassey's, Dulles, Virginia.
- Social Issues Research Centre (2008): *Football Passions*. SIRC, Oxford, England. Undersøgelsesrapport om fodboldfans i Europa. Lokaliseret 12. maj 2009 på http://www.sirc.org/football/football_passions.shtml.
- Sportspress.com (2009): *Danmark - SAS Ligaen*. Lokaliseret 2. august 2009 på http://www.sportpress.com/stats/da/1735_danmark_sas_ligaen_2009_2010/5_stillingen.html.
- Sturges, D. L. (1994): *Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival*. Management Communication Quarterly, 1994, volume 7, s. 297-316.

- Tyler, L. (2005): *Towards a postmodern understanding of crisis communication*. Public Relations Review, volume 31, issue 4, november 2005, s. 566-571.
- Ulmer, R. R. & Sellnow, T. L. (2002): *Crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis*. Public Relations Review 28, 2002, s. 361-365.
- van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007): *Essentials of Corporate Communications*. Udgivet af: Routledge, London.
- Vatz, R. E. (1973): *The Myth of the Rhetorical Situation*. Philosophy and Rhetoric 6 (1973), s. 154-161.
- Walzer, A. E. (1987): *Lloyd Bitzer's "Rhetorical Situation" and the "Exigencies" of Academic Discourse*. Essay præsenteret på "The Annual Meeting of the Conference of College Composition and Communication (19.-21. marts 1987, Atlanta, Georgia). Lokaliseret 2. april 2009 på <http://www.eric.ed.gov>.
- Widell, P. (2004): *Socialkonstruktivismen under debat*. Udgivet af: Forlaget Modtryk, Århus.

Lad ikke en alvorlig krise gå til spilde

Afhandling af Mikkel Davidsen

BILAGSHÆFTE

BILAGSHÆFTE

OB og Onyszko (A)

Bilag A1

Ekstrabladet.dk, 23/3 2009

OB-målmand kræves fængslet

Politiet sigter OB-målmand Onyszko for vold mod ekskone. Han var voldelig mod hende få timer før superliga-kamp. OB's målmand, Arek Onyszko, sigtes for vold mod sin ekskone. Ifølge Ritzau skal Onyszko have været voldelig overfor Anna Onyszko, som han blev skilt fra sidste år, inden kampen mod FC København i Parken i aften. Han fremstilles i grundlovsforhør med krav om fængsling, oplyser Odense Politi. Han fremstilles i grundlovsforhør klokken 13. Det er en ny voldssag, der er baggrunden for, at OB's polske målmand Arek Onyszko i går blev anholdt, da han var på vej ud til spillerbussen efter klubbens nederlag til FCK i Parken.

Ingen kommentarer fra OB

Han sigtes for vold mod sin fraskilte hustru. Forbrydelsen skal efter sigtelsen være begået søndag, inden han og de øvrige OB-spillere kørte til København. Efter kampen måtte Onyszko lade holdkammeraterne køre alene og selv køre med politiet tilbage til Odense. Det var ekstrabladet.dk, der mandag morgen kunne overbringe beskeden til OB's kommunikationsdirektør, Peter Hørlüch:

- Det har jeg ingen kommentarer til. Giv mig lidt mere tid, var Hørlüchs korte besked.

Onyszko rejste med resten af spillertruppen til København, men blev efter kampen anholdt af politi fra Fyn, der var rejst til kampen for at holde øje med OB's fans. Efterfølgende overnattede Onyszko på politistationen.

Uenigheder om børnene

Tidligere på morgenen sagde Hørlüch, at OB endnu ikke havde fået nogen meddelelse om sagen.

- Vi ved, at politiet overvejer sagen. Men indtil vi ved mere, har vi ikke gjort vores holdning op. Men jeg kan love dig for, at vi forsøger at finde ud af, hvad det handler om, sagde han til ekstrabladet.dk. Onyszko blev skilt sidste år og har udtalt, at 2008 ikke var noget nemt år. I januar flyttede hans ekskone ud af deres lejlighed. Sammen har de Oscar på 10 og Damian på 15. Anna og Arek Onyszko kunne ikke blive enige om samkvemmet om børnene.

Lokaliseret 27. juni 2009 på

http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/dansk_fodbold/superligaen/ob/article1143657.ece.

Bilag A2

Spn.dk, 24/6 2009

Onyszko fyret hos OB

Onsdag eftermiddag blev OB's målmand dømt for vold mod sin ekshustru, og onsdag aften blev han fyret af sin klub. "Odense Boldklub og målmand Arek Onyszko er onsdag aften blevet enige om at ophæve spillerkontrakten mellem OB og Arek Onyszko," skriver OB på sin hjemmeside.

"Odense Boldklub har under hele forløbet haft den holdning, at vi tager afstand fra vold, og vi har samtidig holdt fast i, at Arek Onyszko har været uskyldig, indtil det modsatte blev bevist. Nu har retten talt og fundet Arek skyldig og idømt ham fængselsstraf. Derfor er parterne i dag blevet enige om at skilles, således at både OB og Arek Onyszko kan se fremad," udtaler direktør i Odense Sport & Event, Kim Brink.

Som et led i aftalen er de to parter enige om ikke at udtale sig yderligere i sagen, og de erklærer, at de betragter sagen som afsluttet. Samtidig ønsker OB sin nu tidligere målmand "held og lykke fremover". Arek Onyszko blev i Retten i Odense idømt to måneders betinget og en måneds ubetinget fængselsstraf for vold mod sin tidligere hustru.

Lokaliseret 26. juni 2009 på <http://spn.dk/fodbold/superliga/ob/article1735831.ece>.

Bilag A3

Ob.dk, 23/3 2009

Arek Onyszko sigtet

Fyns Politi har i dag sigtet Arek Onyszko for vold mod sin ekskone, og han skal fremstilles i grundlovsforhør senere i dag.

Odense Boldklub kender ikke sigtelsens ordlyd, og det er uvist, hvordan Arek Onyszko stiller sig til sigtelsen. Alle er berørt af situationen, som er meget trist for Arek og hans familie.

Odense Boldklub tager naturligvis afstand fra enhver form for vold, men så længe vi ikke kender til flere detaljer i sagen, er det vanskeligt at vurdere det videre forløb

Vi vil derfor følge situationen nøje, og vi afventer politiets videre behandling af sagen, inden vi kan give yderligere kommentarer.

Lokaliseret 29. juni 2009 på <http://www.ob.dk/default.asp?NewsID=17149>.

Bilag A4

Sporten.dk, 26/3 2009

Carlsberg stoler på OB

Hovedsponsoren drøfter Onyszko-sagen med OB og Kim Brink.

Hustruvold og dødstrusler. Formentlig ikke de bedste gloser at få hæftet på sin vare. Især ikke hvis man som Carlsberg sælger øl. Derfor er bryggeriet, der er hovedsponsor for den voldssigtede målmands fodboldklub, i tæt dialog med OB.

- Vi har et hovedsponsorat med OB, som vi er stolte og glade for. Det her er en ulykkelig sag, men indtil videre har vi fuld tillid til OB, vi har en løbende dialog med dem, og vi afventer deres beslutning, siger Carlsbergs sponsorchef, Peter Giacomello.

- De vidste ikke ret meget om sagen, da jeg talte med dem. Jeg var i Odense mandag morgen, hvor han var blevet anholdt om aftenen, lyder det fra sponsorchefen.

Reaktionen kommer i kølvandet på voldssigtelsen mod Arek Onyszko. Målmanden blev anholdt søndag i minutterne efter topkampen mod FC København i Parken. Herefter blev han kørt til Politigården i Odense, hvor han blev afhørt og overnattede i detentionen. Mandag middag blev han fremstillet i grundlovsforhør og sigtet for at have slået, sparket og truet sin ekskone på livet.

- Jeg synes, vi skal afvente og se. Vi kender ikke sagens omstændigheder endnu. Det er vanskeligt for mig at komme med gisninger, siger Carlsbergs sponsorchef.

Carlsberg har været hovedsponsor for OB siden 2001. For nylig forlængede bryggeriet aftalen med den fynske topklub til og med 2011. OB har tidligere kaldt sponsoratet for det mest omfattende i klubbens historie, og det menes at indbringe omkring 7-8 millioner kroner årligt.

Indbygget i sponsoratet er en klausul, der gør det muligt for Carlsberg at opsige aftalen, hvis 'kontraktens forudsætninger bliver misligholdt', siger Peter Giacomello.

- Jeg forestiller mig ikke, at klausulen kan komme i anvendelse her, og jeg har fuld tillid til, at OB træffer den rette beslutning.

- Onyszko har en sigtelse, men han er ikke tiltalt endnu, og han er ikke dømt endnu. Vi er ikke dommere, og derfor kan vi ikke dømme manden. Hvad der skal være af konsekvenser, hvis han bliver dømt, tager vi til den tid, siger direktør Kim Brink fra OB.

Lokaliseret 27. juni 2009 på <http://www.sporten.dk/fodbold/sas-ligaen-2008-2009/carlsberg-stoler-pa-ob>.

Bilag A5

Sporten.dk, 2/4 2009

Onyszko-sag kan koste OB 50 mio.

Onyszko-sagen kan koste OB op mod 10 millioner kroner om året. Se her hvorfor.

Klubledelsen i OB skal holde tungen lige i munden. En forkert beslutning i kølvandet på Arek Onyszko-sagen kan blive skæbnesvanger for klubbens økonomi. En af underholdningskoncernens største sponsorer, fynske Fionia Bank, afslører nu, at de har en bagdør i kontrakten. En klausul der gør det muligt at tage samarbejdet op til revision, hvis ikke OB-ledelsen gør det rette.

- Det er en anledning til, at man kan gøre status på samarbejdet. Hvis det, der kommer ud af sådan en sag, det er af en sådan karakter, så det opfylder de kriterier, der er i kontrakten, siger Mikael Ejrnæs, kommunikationschef i Fionia Bank.

Ifølge Mikael Ejrnæs handler klausulen om "spillernes overtrædelse af etiske regler".

Så det er sådan, at I kan sætte jer ned og diskutere, om samarbejdet skal fortsætte?

- Ja, det ville vi kunne.

Et afbrudt samarbejde kan blive dyrt for OB. Den fynske bank poster årligt op mod 10 millioner kroner i Odense Sport & Event, der står bag fodboldklubben OB. En sponsorkontrakt, der ifølge aftalen skal fortsætte til sæsonen 2013/14. Det er således en beslutning til omkring 50 millioner kroner, OB-ledelsen står overfor.

Ifølge kommunikationschefen handler det om, at OB skal træffe den rette beslutning efter retssagen mod Arek Onyszko. Før der er afsagt dom i sagen, vil Mikael Ejrnæs ikke ind på, hvad der er en "fornuftig beslutning".

- Vores holdning er, at vi stoler på, at ledelsen i OB kan træffe en fornuftig beslutning. Når vi kender den beslutning, så tager vi den derfra. Vi kender ikke sagen i detaljer og ved ikke noget om, hvad der er sket. Det med at forholde sig til skyld og uskyld er utrolig svært. Om det ene eller andet er rigtigt, det må vi afgøre, når dommen er afsagt, siger Mikael Ejrnæs.

Kommunikationschefen understreger, at han stoler på OB-ledelsen. Derfor regner han heller ikke med, at det bliver nødvendigt at true OB med klausulen i sponsoratet.

- Jeg tror ikke, at det kommer så langt, så vi skal til at snakke om det. Det er fordi jeg forventer, at de træffer en beslutning, som både vi og de kan stå inde for, lyder det fra Mikael Ejrnæs.

OB-direktør Kim Brink forventer ikke problemer med Fionia Bank-sponsoratet.

- Vi er ofte i kontakt med Fionia Bank. Vi har et godt samarbejde, og jeg forventer ikke, at der bliver nogen problemer, udtaler Kim Brink.

Lokaliseret 27. juni 2009 på <http://www.sporten.dk/fodbold/sas-ligaen-2008-2009/onyszko-sag-kan-koste-ob-50-mio>.

Bilag A6

Sporten.dk 23/3 2009

Arek-sag chokerer OB-spillerne

OB-spillerne må ikke sige noget om Arek Onyszkos voldssag.

OBs spillere har fået mundkurv på i forhold til Arek Onyszko-sagen. Det fortæller den lynhurtige angriber Johan Absalonsen. - Vi må ikke sige noget, konstaterer Absalonsen afvisende efter dagens træning.

Men holdets anfører Chris Sørensen er tilsyneladende uvidende om tale-forbuddet. Hans kendskab til sagen er dog foreløbig begrænset.

- Det er svært at sige noget. Vi er uvidende om, hvad der er sket. Arek kan jo være her til træning i morgen. Vi må afvente, hvad nyt der kommer.

Morten Bisgaard vil heller ikke dømme Arek Onyszko ud fra de foreløbige oplysninger.

- Tvivlen må komme den anklagede til gode, så længe der ikke er fældet en dom, så jeg vil ikke komme med hypoteser. Men jeg må sige, at man bliver chokeret, når man hører sådan noget.

- Det er lidt surrealistisk. Vi må bare håbe det bedste for Arek og for hans familie.

Lokaliseret 28. juni 2009 på <http://www.sporten.dk/fodbold/sas-ligaen-2008-2009/arek-sag-chokerer-ob-spillerne>.

Bilag A7

Sporten.dk 6/4 2009

OB-fans hylkede Onyszko

Fansene så stort på målmand Arek Onyszkos voldstiltale, da OB vandt.

Fansene hylkede ham. Klappede Arek Onyszko ind på den bane, som alle med spænding havde ventet på, om han ville indtage efter hans tiltale for vold mod ekskonen.

Uden nogen fordomme og uden de helt store overvejelser.

Men i OB har de med garanti set på valget af en startplads til Arek Onyszko i mandagens SAS Liga-kamp mod Randers FC med andre og mere tænksomme øjne.

Ligegyldigt hvilke overvejelser, der har ligget til grund for at lade den polske målmand starte inde på sin vante plads, så viste Arek Onyszko, at han godt kunne skille fodbolden fra det private ifynboernes 3-1 sejr på Fionia Park.

Mest udtalt var Onyszkos fokus i det 52. minut, da han kompromisløst kastede sig frem og fik pareret Tidiane Sanes farlige hovedstød, og i det hele taget stod han en sikker kamp med sikre indgreb.

Lokaliseret 27. april 2009 på <http://www.sporten.dk/fodbold/sas-ligaen-2008-2009/ob-fans-hylkede-onyszko>.

Bilag A8

Ekstrabladet.dk 23/3 2009

Politiet: Truede med at slå konen ihjel

Arek Onyszko er sigtet for at have slået og sparket sin eks-kone i hendes hjem - og for at have truet hende på livet. Løsladt efter grundlovsforhør.

Det var grimme sager, der kom frem, da OB-målmanden Arek Onyszko mandag blev fremstillet i grundlovsforhør i Odense.

Her kunne den solbrændte, men synligt anspændte, keeper, som fortsat var ikklædt sit officielle klub-jakkesæt, høre dommeren læse sigtelsen op. En sigtelse, der afslører, at der fandt et voldsomt drama sted i eks-konen, Anna Onyszkos, bolig på Hjallesøvej.

Ifølge sigtelsen ankom Arek Onyszko til eks-konens hjem ca. klokken 09.00 søndag morgen. Her udviklede et skænderi sig - ifølge sigtelsen - til decideret vold, da den muskuløse keeper angiveligt hev sin eks-kone rundt ved håret og tildelte hende flere slag med både flad og knyttet hånd.

Efterfølgende skal han have trukket hende ned i husets kælder - hvor han sparkede hende flere gange. Siden trak Arek Onyszko sit offer op ovenpå igen - stadig ved et fast greb i håret, inden Anna Onyszko blev slået igen. Da hun truede ham med en politianmeldelse, skal han have truet med at slå hende ihjel.

Har fået tilhold

Der er nedlagt referat-forbud i sagen, så det er ikke muligt at oplyse, hvad der er blevet sagt i grundlovsforhøret - eller hvordan Arek Onyszko forholder sig til sigtelsen.

Siden blev pressen 'smidt ud' af retslokalet, fordi Anna Onyszko, der var synligt hævet i ansigtet, skulle fremstilles i et indenretsligt forhør.

Efter grundlovsforhøret blev Arek Onyszko løsladt, selvom anklagemyndigheden havde krævet han varetægtsfængslet af frygt for, at han ville ødelægge beviser. Men da Anna Onyszko allerede er blevet afhørt, fik målmanden lov til at gå. Han ønskede ikke at udtale sig til de fremmødte journalister, inden han satte sig ind i en hvid Audi4 i selskab med en repræsentant for OB.

Polakken er sigtet efter den almindelige voldsparagraf, paragraf 244, som kan give op til tre års fængsel. Han har samtidig fået udstedt et tilhold, som forhindrer ham i at kontakte eks-konen på nogen måde i de kommende fem år.

- Det kommer ikke bag på mig, at han blev løsladt. Tilholdet var også forventet, når man tager omstændighederne i betragtning, siger Onyszkos advokat, Jørn Bonnesen.

Arek Onyszko blev anholdt lige efter han havde spillet topkamp i Parken, hvor OB tabte 1-2 til FC København.

Lokaliseret 2. april 2009 på

http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/dansk_fodbold/superligaen/ob/article1143827.ece.

Bilag A9

Ekstrabladet.dk 23/3 2009

Onyszko: Det værste i mit liv

OB har valgt at sende Arek Onyszko på 'ferie' i Polen frem til mandag.

Det var en trykket og angerfuld Arek Onyszko, der mandag eftermiddag mødte pressen for første gang, siden det kom frem, at OB-målmanden er sigtet for vold og trusler mod sin eks-kone.

- Jeg er virkelig ked af det. Det er den værste situation i hele mit liv, sagde en synligt brødebetyngt Onyszko, da OB mandag eftermiddag havde indkladt til et improviseret pressemøde.

Her fortalte polakken også, at han ikke havde problemer med at spille kampen mod FCK på trods af, at han få timer forinden havde været i karambolage med sin tidligere hustru.

- Jeg har tænkt meget over det, men under kampen lukkede jeg ned for det. Jeg var meget overrasket over at blive hentet af politiet og at jeg ikke skulle hjem med de andre i bussen, forklarede den store målmand, der accepterer, at han nu har fået et tilhold, som forbyder enhver kontakt med eks-konen.

Han får nu et par et par dage til at samle tankerne. OB har nemlig sendt ham på tvungen 'ferie' hos forældrene i Polen frem til mandag.

I princippet kan han allerede spille for OB igen, men chefræner Lars Olsen indrømmer, at det er noget, som skal vurderes, når Onyszko vender tilbage til klubben.

- Det er jo en ukendt faktor, hvordan han vil reagere under kampene - også på tilskuerne. Men Arek er en stærk person, der kan abstrahere fra tingene. Og han har jo været involveret i nogle ting tidligere, sagde Olsen.

Direktør Kim Brink antydede, at OB vil benytte sig af professionel assistance, når hele episoden skal bearbejdes.

Lokaliseret 28. april 2009 på
http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/dansk_fodbold/superligaen/ob/article1144007.ece.

Bilag A10

Fyens.dk 24/4 2009

Onyszko: Voldssag har givet mere sammenhold

Den voldssigtede OB-målmand Arek Onyszko mener, hans voldssag fremmer holdånden.

OB's kamp mod Brøndby på søndag kan blive en hård omgang for OBs målmand, den voldssigtede Onyszko. Men ifølge Ekstra Bladet er Onyszko klar til at tage, hvad der kommer fra tilskuerrækkerne.

Den polske målmand har tidligere fået en hård medfart af Brøndbys fans. Den verserende sag om hustruvold, får næppe tilråbene fra tribunen til at forstumme.

- Måske er det den sag, der har fået os til at rykke sammen. Det føler jeg.

Arek Onyszko er fast besluttet på at vende angrebene til noget positivt.

- Det er, som om vi har fået ekstra power. Måske er det den sag, der har fået os til at rykke sammen. Det føler jeg, erklærer han.

Lokaliseret 2. april 2009 på <http://www.fyens.dk/article/1229745:Sport--Onyszko--Voldssag-har-givet-mere-sammenhold>.

Bilag A11

Ekstrabladet.dk, 30/3 2009

Onyszko: Nu er jeg glad igen

Arek Onyszko er tilbage hos OB efter en uges ferie i Polen og målmanden er klar til kamp - hvis træner Lars Olsen ellers kan bruge ham

Efter at have tilbragt en uges ferie hos forældrene i Polen er OB-målmand Arkadiusz Onyszko tilbage på Fyn.

Mandag deltog han i træningen, selvom han det meste af tiden trænede alene sammen med målmandstræneren. Og Onyszko lagde da heller ikke skjul på, at han nyder at være tilbage.

- Jeg tænker ikke så meget over det, der skete i søndags. Men det var dejligt at være hjemme i Polen, hvor jeg var sammen med min familie 24 timer i døgnet, sagde han til en forsamlet presse.

- Det var en god ferie og nu er jeg glad igen. Jeg har fået en del sms'er fra holdkammeraterne, der jo også kender mig som en flink fyr, siger Onyszko, der efter OB's kamp mod FC København sidste søndag blev anholdt og afhørt i en sag om vold mod eks-konen.

Ifølge sigtelsen både slog og sparkede polske Arek Onyszko sin ekskone søndag morgen, ligesom han skal have truet med at slå hende ihjel, hvis hun meldte ham til politiet.

Set fra et sportsligt perspektiv går det dog godt for polakken med en fortid i blandt andet Viborg.

- Lars Olsen spurgte mig ved træningen, om jeg er klar til kamp. Det føler jeg, jeg er. Men det er jo i sidste ende trænerens beslutning, sagde Onyszko.

Lokaliseret 2. april 2009 på

http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/dansk_fodbold/superligaen/ob/article1147403.ece.

Bilag A12

Fyens.dk, 16/6 2009

Onyszko færdig med OB

Målmanden Arek Onyszko er overbevist om, at han er færdig i OB og får en fri transfer, hvis han finder en ny klub. Det er fri fantasi, siger OB-direktør.

Når fodboldklubben OB indleder den kommende sæson, bliver det uden den polske målmand Arek Onyszko på holdkortet. Det siger fynboernes førstekeeper i de seneste fem et halvt år i et interview med Ritzau.

- OB regner ikke med mig, og jeg er færdig med klubben, fortæller den 35-årige polak og fortsætter:

- Klubben har fortalt mig, at hvis jeg finder en ny klub, så må jeg skifte på en fri transfer. Det sagde OB til mig inden vores kamp mod Horsens i sidste sæson, så nu vil jeg gå i gang med at finde en ny klub, siger han med henvisning til Horsens-kampen den 31. maj, som rundede sidste sæson af.

Den snak kan OB-direktør Kim Brink umiddelbart ikke huske.

- Det er fri fantasi, lyder det fra Brink.

Inden Onyszko får styr på sin fremtid i OB, hvor han stadig har et år tilbage af kontrakten, venter en retssag den 24. juni. Her skal Onyszko i retten i en sag om vold og trusler mod sin eks-kone.

- Der er folk, som er gået i gang med at finde en ny klub til mig, men jeg tror de fleste klubber venter på, at den retssag er overstået, inden der sker noget, siger målmanden, der tilføjer, at han gerne vil fortsætte i SAS Ligaen.

Bilag A13

Ob.dk, 17/6 2009

Kommentar fra Odense Boldklub

Onsdag 24. juni afsiges der dom i sagen mod OB's målmand Arek Onyszko, der er tiltalt for vold og trusler mod sin tidligere hustru. Sagen tog sin begyndelse i slutningen af marts måned, og siden har Onyszko været mere eller mindre fast emne i medierne.

Tirsdag 16. juni udtalte Arek Onyszko til Ritzau, at han har fået besked på, at han er fritstillet i OB, hvis han kan finde en anden klub. Den udtalelse stemmer ikke overens med virkeligheden, hvilket Onyszkos agent, som deltog på et evalueringsmøde i slutningen af den seneste sæson, kan bekræfte. Onsdag 17. juni udtaler Arek Onyszko i formiddagsavisen BT, at både hans agent og OB's direktør Kim Brink lyver. Onyszko er citeret for at sige, at OB er ligeglade med ham, og at der allerede skulle være truffet en beslutning om, at Onyszko er færdig i OB, men at denne beslutning skulle hemmeligholdes, indtil retssagen mod Arek Onyszko er overstået.

Det er naturligvis uacceptabelt, at en spiller påstår, at hans direktør lyver. En sådan påstand tager OB stærkt afstand fra, selvom Onyszko er under et stort pres og nærmer sig en alvorlig retssag, som utvivlsomt påvirker ham.

Ikke desto mindre er der intet ændret i OB's holdning til målmandens forestående retssag. Arek Onyszko skal møde i Ådalen sammen med resten af OB-truppen, når sommerferien slutter fredag 19. juni.

Der følger mange spekulationer og tvivlsspørgsmål med, når man havner i en sag, som det er tilfældet for Arek Onyszko. Derfor har Arek Onyszkos agent sammen med OB's direktør Kim Brink drøftet de mulige scenarier, der kan opstå efter retssagen den 24. juni. Og her er det naturligvis en mulighed, alt efter dommens udfald, at Onyszko ikke længere kan være OB-spiller. Men eftersom Arek Onyszko har erklæret sig uskyldig, er det også en mulighed, at Onyszko bliver frifundet, og i så fald vil målmanden fortsat have kontrakt med OB i et år endnu, og OB vil således kunne se frem til at gøre brug af en af de stærkeste målmænd i SAS Ligaens historie i endnu en sæson.

Der er mange mulige udfald i forbindelse med retssagen mod Arek Onyszko, og det faktum at OB og målmandens agent har været i tæt dialog om de mulige udfald af retssagen, viser blot, at OB på ingen måder er ligeglade med Arek Onyszko.

Hvis der var truffet en beslutning om, at Arek Onyszko ikke længere skal være OB-målmand, så havde det været aldeles belejligt for OB, at denne beslutning ikke var hemmeligholdt. Den tid og det arbejde, som Arek Onyszkos retssag har krævet for alle i og omkring OB, kunne sagtens have været brugt til meget andet, så hvis OB var ligeglade med Arek Onyszko og ikke regnede ham som en del af truppen til den kommende sæson, så ville alle være bedst stillet ved, at dette var effektueret for længe siden.

OB har fra sagens start stået fast på, at Arek Onyszko skal behandles med alle de rettigheder, han har. Med respekt for de danske retsprincipper har OB således fastholdt, at Onyszko er uskyldig indtil andet er bevist. OB har fra sagens start taget klart afstand fra alle former for vold, som er uforenelige med OB's værdier. Men så længe Onyszko ikke er dømt – og i øvrigt erklærer sig uskyldig – kan han ikke betragtes som værende skyldig.

Arek Onyszko har fået al den hjælp og støtte, som OB har kunnet give ham i den vanskelige situation, han er i. OB har ligeledes fastholdt, at Arek Onyszkos fremtid i OB først afgøres efter retssagen 24. juni. Denne holdning står fortsat ved magt.

OB har behandlet Arek Onyszko så loyalt, som det overhovedet har kunnet lade sig gøre i forhold til hans forestående voldssag, og den loyalitet havde OB forventet var gengældt.

Lokaliseret 26. juni 2009 på <http://www.ob.dk/?NewsID=17438>.

Bilag A14

Ekstrabladet.dk, 6/4 2009

Olsen roste Onyszko

OB-træner Lars Olsen var tilfreds med præstationen hos sin voldstiltalte målmand Arek Onyszko, da fynboerne mandag besejrede Randers i Superligaen.

Lars Olsen var særdeles tilfreds med sit hold efter 3-1-sejren over Randers og roste også sin meget omtalte målmand.

- Jeg kunne ikke se nogen forskel i forhold til forårets andre kampe, sagde Olsen om Onyszkos præstation mellem stængerne.

Til gengæld kunne han godt have ønsket sig en bedre første halvleg.

- Det var en lige første halvleg, hvor de fik lov til at spille bolden for meget rundt, og vi skulle have været skarpere i vores omstillingsspil, vurderede OB-chefen.

Lars Olsen ville ikke løfte sløret for, hvilke konsekvenser en mulig dom vil få for Arek Onyszko.

- Det er en ny situation, hvis han bliver dømt, men det kan også være, at han bliver frikendt, sagde Olsen.

Lokaliseret 7. april 2009 på

http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/dansk_fodbold/superligaen/ob/article1151337.ece?utm_source=fb&utm_campaign=sh.

Bilag A15

Ob.dk, 23/3 2009

Onyszko løsladt

Arek Onyszko kunne efter dagens grundlovsforhør ved Retten i Odense konstatere, at der ikke blev fundet grund til at varetægtsfængsle ham. Sigtelsen mod ham er dog opretholdt, og sagen kan derfor fortsætte i den kommende tid.

Onyszko blev anholdt efter OB's SAS Ligakamp mod FCK søndag aften, og mandag kom det frem, at han er sigtet for vold mod sin tidligere hustru.

Der er tale om en alvorlig sag, og Odense Boldklub tager sigtelsen til efterretning. Klubben understreger i samme forbindelse, at den tager afstand fra alle former for vold, som vi finder uacceptabelt.

I fællesskab har Odense Boldklub og Arek Onyszko besluttet, at målmanden holder ferie i resten af den indeværende uge.

Det skal understreges, at Arek Onyszko hverken er tiltalt eller dømt, og at han således må betragtes som uskyldig. Uanset sagens udfald er der tale om en tragisk situation, og Odense Boldklub vil gøre sit yderste for at hjælpe Arek Onyszko og hans familie.

Når sagen er afsluttet, vil Odense Boldklub tage stilling til, hvordan man vil forholde sig til det fremtidige samarbejde mellem parterne.

Lokaliseret 27. juni 2009 på <http://www.ob.dk/default.asp?NewsID=17151>.

Bilag A16

Ekstrabladet.dk, 24/3 2009

Brink: Arek må have hjælp

- OB er jo ikke en domstol, vel? siger direktør Kim Brink, som søger professionel hjælp til sin målmand Arek Onyszko, der er sigtet for grov mishandling af konen

OB-direktør Kim Brink støtter 100 procent op om sin målmand Arek Onyszko, som er sigtet for ganske gravkornet vold mod konen.

– Arek er sigtet men ikke dømt – og OB er jo ikke en domstol, vel? Hvad der sker, HVIS ... Jamen, det vil jeg slet ikke svare på. Men jeg vil godt sige, at det her er det mest rystende, jeg har været udsat for i min tid i fodbold, siger OB-direktør Kim Brink på mandagens pressemøde, hvor Onyszko også var tilstede.

– Det er afgjort sjældent, at man får kastet sådan noget op i ansigtet uden nogen som helst forklaring. INTET vidste vi helt frem til mandag middag. Intet overhovedet.

– Altså, det, der er beskrevet i sigtelsen, er jo fuldstændig uacceptabelt, og derfor agter vi også at koble en professionel på. Jeg er ikke klar over, hvilken slags ekspertise, der er behov for, men hjælp er der behov for, og den vil vi finde, siger OB-direktøren.

Lokaliseret 26. juni 2009 på

http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/dansk_fodbold/superligaen/ob/article1144141.ece.

Bilag A17

Ob.dk, 24/6 2009

Samarbejdet mellem Odense Boldklub og Arek Onyszko ophører

Odense Boldklub og målmand Arek Onyszko er onsdag aften blevet enige om at ophæve spillerkontrakten mellem OB og Arek Onyszko.

Dette sker som en konsekvens af, at Arek Onyszko i dag ved retten i Odense blev idømt en dom på to måneders betinget og en måneds ubetinget fængselsstraf for vold mod sin tidligere hustru.

- Odense Boldklub har under hele forløbet haft den holdning, at vi tager afstand fra vold, og vi har samtidig holdt fast i, at Arek Onyszko har været uskyldig, indtil det modsatte blev bevist. Nu har retten talt og fundet Arek skyldig og idømt ham fængselsstraf. Derfor er parterne i dag blevet enige om at skilles, således at både OB og Arek Onyszko kan se fremad, udtaler direktør i Odense Sport & Event, Kim Brink.

Som et led i aftalen er de to parter blevet enige om ikke at udtale sig yderligere i sagen. Begge parter betragter derfor sagen som afsluttet. Arek fik debut i OB i 2004 og har spillet 231 kampe for klubben. OB ønsker Arek held og lykke fremover.

Lokaliseret 26. juni 2009 på <http://www.ob.dk/default.asp?NewsID=17458>.

Bilag A18

Dr.dk 13/1 2009

David Nielsen dømt for vold

Fodboldspilleren David Nielsen blev her til middag idømt 20 dages betinget fængsel for vold af byretten i Aalborg.

David Nielsen sendte sin daværende holdkammerat Allan Gaarde fra AaB til jorden med et knytnæveslag under træningen den 14. februar 2005. Den gang blev sagen dysset ned, men politiet tog sagen op, da David Nielsen i efteråret detaljeret beskrev overfaldet i sin bog: Sorte Svin.

Efter afhøringer af David Nielsen selv samt flere af hans holdkammerater, blev David Nielsen tiltalt for vold. Han nægtede sig skyldig og i retten i dag erklærede David Nielsen, at Allan Gaarde havde opført sig truende over for ham. Men det afviste Allan Gaarde selv samt hans holdkammerater Thomas Augustinussen og Allan Olesen, der var indkaldt som vidner. Allan Gaarde sagde dog også, at han ikke kunne huske ret meget fra episoden. Han forklarede, at han var dybt berørt over sagen dengang, men havde tilgivet David Nielsen og ønskede ikke at rejse erstatningskrav.

Strafferammen for almindelig vold går fra bøde og op til fængsel i tre år. Anklageren, Peter Rask, ønskede David Nielsen idømt en betinget fængselsdom - en dom, som altså kun skal afsones hvis David Nielsen overtræder straffeloven i løbet af det kommende år. David Nielsens forsvarer, Axel Pallesen, plæderede for frifindelse.

Dommeren valgte altså at følge anklagerens ønske om en betinget fængselsstraf. David Nielsen vil nu tænke over, om han skal acceptere dommen eller anke den til Landsretten.

Vores reporter, Bendt Godtberg, overværede retssagen. Og han oplyser, at David Nielsen var endog meget overrasket over dommen.

- Han havde ikke regnet med en fængselsdom. På den anden side var han glad for, at den blev betinget, for det betyder, at han kan fortsætte sin fodboldkarriere.

David Nielsen advokat, Axel Pallesen, var også overrasket over dommen, som han finder alt for hård.

- Axel Pallesen sammenlignede dagens dom med en dom over den århusianske fodboldspiller Brian Steen Nielsen. Han nikkede en af sine holdkammerater en skalle og slap med en bøde, forklarer Bendt Godtberg.

Lokaliseret 28. juni 2009 på

<http://www.dr.dk/Regioner/Nord/Nyheder/Aalborg/2009/01/13/113809.htm>.

Bilag A19

Ob.dk, 31/10 2009

OB tager afstand fra David Nielsens holdning

Odense Boldklub tager afstand fra David Nielsens udtalelser i TV2-programmet "Lige på og sport", hvor angriberen fortæller, at han har forsøgt at tabe en kamp for AaB med vilje. I samme udsendelse udtaler David Nielsen desuden, at han kunne finde på at tabe med vilje igen.

Det er en uacceptabel holdning. I OB har vi en stærk vinderkultur, og den rummer ingen forståelse for at tabe kampe med vilje. Derfor har vi principielt ingen intentioner om at have en spiller i truppen, der kan finde på at spille for at tabe.

I den kommende tid vil OB naturligvis forfølge en afklaring på sagen i tæt dialog med David Nielsen og spillerens agent.

Lokaliseret 29. juni 2009 på <http://www.ob.dk/default.asp?NewsID=16679>.

Bilag A20

Ob.dk 20/1 2009

Forlænget ferie til David Nielsen

Odense Boldklub og David Nielsen arbejder fortsat videre mod en afklaring på spillerens fodboldfremtid, og derfor har David Nielsen foreløbigt fået forlænget sin ferie frem til efter kampen mod FC Fyn på fredag.

Lokaliseret 29. juni 2009 på <http://www.ob.dk/default.asp?NewsID=16911>.

Bilag A21

Ob.dk, 26/1 2009

OB køber Demba-Nyrén

Den teknisk stærke og hurtige angriber Njogu Demba-Nyrén er ny spiller i OB. Den svensk-gambianske spiller er blevet købt i SK Brann i Norge, og samtidig sælger OB angriberen David Nielsen til den norske klub. Begge aftaler er betinget af, at spillerne består lægetjek i de respektive klubber.

Den 29-årige Njogu Demba-Nyrén kommer til OB på en 3 1/2-årig kontrakt. Han er 187 centimeter høj, og han slog sit navn fast i dansk fodbold, da han spillede i Esbjerg fra 2005 til 2007 og scorede 21 mål i 61 kampe. Tidligere har han repræsenteret klubber i blandt andet Sverige, Grækenland og Bulgarien.

- Vi arbejder altid på at forstærke truppen, og det har vi gjort med købet af Demba-Nyrén. Vi har skærpet konkurrencen i forreste geled markant, og samtidigt har vi sikret os en større bredde. Demba-Nyrén er en komplet angriber, der kan meget på egen hånd. Han har givet problemer for samtlige forsvar i SAS Ligaen, og han var en frygtet angriber i Esbjerg. Med sine 29 år står han foran de bedste fodboldår, og jeg er sikker på, at han bliver en stor gevinst for OB, siger direktør Kim Brink.

Såfremt lægetjekket falder ud som ventet, vil Njogu Demba-Nyrén blive tildelt trøjenummer 22. Spilleren er i øjeblikket på træningslejr i Spanien med SK Brann, og lægetjekket kan således først gennemføres, når spilleren ankommer til Odense.

For David Nielsens vedkommende, vil han efter vel overstået lægetjek i Bergen kunne vende tilbage til den bedste norske fodboldrække, hvor han hidtil har oplevet pæn succes. Da OB og David Nielsen var enige om, at hans fremtid ikke lå i dansk fodbold, var et skifte til SK Brann således en god mulighed for angriberen, der ønskes held og lykke fremover.

Lokaliseret 29. juni 2009 på <http://www.ob.dk/default.asp?NewsID=16930>.

FCK og finanskrisen (B)

Bilag B1

Business.dk, 22/1 2009

Massiv gæld tynger Parken

Parken Sport & Entertainment afviser, at den finansielle krise presser dem – og opjusterede seneste deres resultatprognose i oktober. Men to erfarne revisorer, der har været selskabets regnskaber igennem med en tættekam, karakteriserer koncernen som værende på kanten af afgrunden, hvor frasalg ligner den eneste vej udenom et økonomisk kollaps.

Nærmest symbolsk sendte bestyrelsesformand Flemming Østergaard den 6. oktober en opjustering af sted til fondsbørsen.

Den 6. oktober var dagen hvor aktiemarkederne verden over stod i flammer – alene i Danmark styrtede det toneangivende C20-indeks til jorden med det største kursfald siden 1998. Investorerne huggede 11 pct. af værdien. Finanskrisen sparkede fra sig på brutal vis.

Sidenhen er det gået op virksomhedsejere og direktører landet over, at finanskrisen slår hårdt igennem i regnskabsbøgerne, hvor overskuddene dykker og ordet konkurs igen er blevet et dagligdags-ord. Men på Østerbro i København, et udspark fra Fælledparken, sidder ledelsen og bestyrelsesformanden hos Parken Sport & Entertainment og har svært ved at se de negative konsekvenser af finanskrisen for deres virksomhed.

De tårnhøje udfordringer kan andre til gengæld godt få øje på, når de går Parkens regnskaber igennem. Business.dk og Berlingske Business har bedt to erfarne, uafhængige statsautoriserede revisorer gå Parkens regnskaber igennem og deres dom er bekymrende læsning, hvis man er aktionær i Parken.

”Parken Sport & Entertainments fremtid er forbundet med usikkerhed, for de har formentlig ikke styrken til at stå imod en krise. De har investeret voldsomt for lånte midler de senere år, og det giver bagslag nu. Deres forretning er i flere tilfælde lig med et kasino, hvor gevinsten er usikker,” siger statsautoriseret revisor Alfred Grinderslev, der i gennem en årrække har hjulpet både rejseholdet og bagmandspolitiet med at opklare sager inden for økonomisk kriminalitet, ligesom han bl.a. assisterede flere af de store banker i forbindelse med bankkrisen i 1990'erne. Alfred Grinderslev har på vegne af Business.dk og Berlingske Business gransket en lang række af Parkens regnskaber.

Heller ikke statsautoriseret revisor Per Otto Bech, tidligere direktør for den danske afdeling af den internationale revisionsvirksomhed Mazars, er alt for optimistisk i forhold til Parkens fremtid.

”Fra investorernes side er der god grund til at være bekymret, for Parken Sport & Entertainment står lige på kanten. Koncernen som helhed er voldsomt presset på likviditeten takket være voldsomme investeringer, som har givet dem en kæmpe gæld, der løbende skal betales høje renter på. Deres forretningsmodel er risikabel, for deres fokus er at udvikle og sælge ejendomme, og det marked er blevet uhyre hårdt ramt af finanskrisen. De står lige på vippen,” siger den statsautoriserede revisor, der har gennemset de seneste to års Parken-regnskaber og samtidig kigget alle koncernens datterselskaber efter i sømmene.

Kort fortalt handler det om, at Parken – trods regnskabsmæssig stærk fremgang de seneste mange år – risikerer at lide den frygtede rentedød. Med rentedød menes der, at en virksomhed har optaget for megen gæld i forhold til hvad den underliggende forretning kan generere af likvider til at betale afdrag og renter på disse kostbare lån. Virksomheder, der knækker halsen på en stor gældsbyrde, kaster typisk håndklædet i ringen under økonomiske kriser, hvor bankerne strammer renteskruen over for erhvervskunderne, altså at

renterne hæves på de kortfristede lån, fordi bankerne også betaler mere, når de er ude på pengemarkederne og hente kapital.

Parkens problem er, at en meget stor del af selskabets overskud de seneste år stammer fra opskrivning af ejendomme og derfor ikke har udmøntet sig i likvider i kassen – det er groft sagt bare mursten, der er steget i værdi.

Det er svært at vurdere, præcist hvad der kommer til at ske med Parken de kommende måneder, men rentebyrden er massiv og tilbage i pengekassen, opgjort pr. 30/9 2008, var der kun 13 mio. kr. – året inden havde Parken et likvidt beredskab på 101 mio. kr.

Den ubekendte faktor er Parkens aftaler med bankerne, hvor den tidligere adm. direktør Jørgen Glistrup, der i dag er arbejder som konsulent for virksomheden, melder ud om krystalklare aftaler og dermed ingen problemer. Selvom Glistrup ikke længere er adm. Direktør er det alligevel ham, der svarer på selskabets vegne vedr. den overordnede økonomiske situation.

”Hele vores kortfristede gæld er omfattet af tilsagn fra bankerne og disse tilsagn er tilpasset vores likviditetsindgang i budgettet, således at vi nedbringer med det fra driften frigjorte cash flow,” siger Jørgen Glistrup.

”Jeg kan slet ikke genkende det billede, som Jeres kilder beskriver. Vi har en stærk finansiell styrke. Vi har solgt og er ved at levere 761 sommerhuse i Billund, de penge ved vi kommer ind. Selvfølgelig er vi da på en eller anden måde påvirket af finanskrisen, men derfor mente vi alligevel, at der var basis for en opjustering tilbage i oktober,” siger Jørgen Glistrup.

”Det er da korrekt, at vi bygger halvandet kontortårn, men vi regner ikke med, at de lejemål kommer til at stå fuldstændig tomme. Ligesom vi også forventer, at der kommer gæster til vores center og sommerhuse i Billund,” siger Jørgen Glistrup.

Lokaliseret 21. juli 2009 på <http://www.business.dk/article/20090121/borsnyt/701210102/>.

Bilag B2

Business.dk, 30/6 2009

Gældsplaget Parken i kort snor

Parken Sport og Entertainment har så stor gæld, at koncernen ikke længere kan lave store investeringer uden blå stempel fra banken, Nordea.

Nu er der igen fokus på den store gæld i Parken. Nordea holder Parken Sport og Entertainment i kort snor, efter at gælden i koncernen er vokset markant. Bankgælden er næsten fordoblet mellem 2007 og 2008 til 1.367 millioner kroner, skriver epn.dk.

Nordea kræver at godkende alle større investeringer. Koncernens hovedbank har pant i aktierne i alle koncernens danske datterselskaber. Berlingske Business skrev det samme den 28. marts i år. Flemming Østergaard, bestyrelsesformand i Parken, siger, at Nordeas krav ikke betyder noget.

Ifølge Jyllands-Posten, og som Berlingske Business også skrev den 28. marts i år, er en særligt talbegavet finansmand, Hans Munk Nielsen, med mange års samarbejde med Nordea bag sig, blevet sat ind i bestyrelsen for Parken.

Business.dk har tirsdag morgen talt med Hans Munk Nielsen for at høre ham, om han er blevet håndplukket til bestyrelsen af Flemming Østergaard eller om det er Nordea der har sat ham ind som oprydder og gælds-afvikler?

"Det kan jeg ikke kommentere på, det er noget du skal tale med formanden om," siger Hans Munk Nielsen.

Men du kan vel godt fortælle, hvordan du er kommet ind i bestyrelsen?

"Vi gør det på den måde, at det er formanden, der udtaler sig om forskellige bestyrelses-anliggender," siger Hans Munk Nielsen.

Lokaliseret 22. juli 2009 på <http://www.business.dk/article/20090630/borsnyt/906290416/>.

Bilag B3

Business.dk, 28/8 2009

Gæld tvinger Parken til frasal

Til trods for salg af næsten 150 sommerhuse siden nytår, er det forsat ikke lykkedes for Parken Sport & Entertainment at få nedbragt sin milliardgæld. I stedet er Parkens pengekasse skrumpet voldsomt i årets første halvår og eneste reelle mulighed nu er at sælge fra.

Den milliardstore gæld i det børsnoterede selskab Parken Sport & Entertainment stiller virksomheden og formand Flemming Østergaard over for voldsomme udfordringer den kommende tid, hvor et salg af et eller flere datterselskaber reelt er den eneste løsning.

Ifølge Parkens halvårsregnskab, der blev sendt ud sent fredag aften, er koncernens gæld nemlig uforandret i løbet af de første seks måneder af 2009 og ligger fortsat på godt 2,1 mia. kr.

Dermed er det ikke lykkedes for virksomhed at få nedbragt den, selv om man har solgt over 150 sommerhuse i perioden samtidig med at man nu går glip af 100 mio. kr. fra det mislykkede europæiske fodboldeventyr.

Selskabets høje gæld kombineret med at pengekassen på Østerbro er skrumpet fra godt 120 mio. kr. til 35 mio. kr. ved udgangen i juni giver ifølge flere aktieeksperter en farlig cocktail, hvor et salg af en eller flere aktiver reelt er underholdningskoncernens eneste løsning, hvis det skal lykkedes for Parken at distancere sig fra Nordea, der ifølge selskabets eget regnskab har taget pant i alle Parkens datterselskaber.

»Parken lever reelt på bankens nåde, for det er Nordea, der bestemmer, om man vil tvinge virksomheden til at sælge eksempelvis et kontortårn eller fitness.dk, selv om prisen er lavere end den, Parken har budgetteret med,« siger aktieekspert Morten Langer, der har fulgt Parken og selskabets aktie gennem længere tid.

Vil tabe på salg

Han påpeger, at selskabet fortsat har stor værdi rent brand- og imagemæssigt, men at det samtidig er højest usandsynligt, at selskabet kommer til at tjene markant flere penge på sin daglige drift de kommende år.

I første halvår af 2009 havde Parken nemlig en negativ pengestrøm på 87 mio. kr., hvilket er grunden til, at pengekassen er skrumpet, og samtidig har Parken i perioden betalt næsten 50 mio. kr. i renter på sin gæld.

Derfor er der ifølge analytiker Lau Svendsen fra Aktieinfo ikke de store udsigter til, at Parken kan komme til at barbere af på sine lån den kommende tid, medmindre man frasælger aktiver. Han fremhæver imidlertid, at et salg af eksempelvis fitness.dk kan ende med at koste Parken dyrt.

»Problemet med fitness.dk er, at Parken har købt det alt for dyrt. De har bogført over 350 mio. kr. i såkaldt goodwill, hvoraf langt det meste stammer fra kæden. Derfor er de nødt til at sælge så dyrt, for ellers skal de nedskrive. I værste fald for et trecifret millionbeløb direkte på egenkapitalen, hvis Nordea tvinger et salg igennem,« påpeger han.

Pengene sidder ikke løst

Chefanalytiker i Lån & Spar Bank, Stig Nymann, understreger, at der generelt set er tre ting, en virksomhed kan gøre, hvis man vil nedbringe en faretrunde høj gæld.

»Ud over at betale af via den daglige drift eller sælge ud af aktiver kan man nemlig hente penge via børsen, som vi har set selskaber som B&O, DSV og Vestas gøre. Problemet er jo bare generelt, at pengene ikke længere sidder så løst hos aktionærerne,« siger Stig Nymann.

Parken har da også tidligere blankt afvist, at man har planer om at foretage en emission, ligesom Flemming Østergaard tidligere klart har afvist, at man har planer om at afhænde fitness.dk.

Dengang udtalte han blandt andet følgende i en pressemeddelelse:

»Jeg tror, at de negative rygter, der verserer om Parkens økonomi, bunder i en fejlagtig opfattelse af den regnskabsmæssige behandling af de 761 sommerhuse i Lalandia Billund, som vi har solgt, men som vi først kan bogføre i takt med leveringerne i 2008, 2009 og 2010.«

Indtil videre har Parkens formand Flemming Østergaard trods gentagne henvendelser ikke ønsket at uddybe, hvad Parken har af planer for at nedbringe sin gæld til Nordea, der ifølge Parkens regnskab har ret til at blande sig i alle store strategiske beslutninger.

Lokaliseret 22. juli 2009 på <http://www.business.dk/article/20090828/borsnyt/708270119/>.

Bilag B4

Business.dk, 28/3 2009

Nordea tager pant i Parken

Storbanken Nordea har nu taget pant i samtlige af Parkens mange datterselskaber og sidder dermed tungt på Østerbro- virksomheden, der nu reelt skal rådføre sig med pengeinstituttet hver gang, der skal foretages store, strategiske beslutninger.

Nordea vrider nu armen rundt på Flemming Østergaard og underholdningskoncernen Parken Sport & Entertainment, PSE, og sætter sig tungt på selskabet.

Således skriver Parken selv i sit netop udsendte regnskab for 2008, at Nordea, der er Parkens hovedbankforbindelse, nu har pant i aktierne i alle virksomhedens datterselskaber, der inkluderer fitnesskæden fitness dk og badelandet Lalandia i Rødby.

»Koncernens hovedbankforbindelse har pant i aktierne i alle koncernens danske datterselskaber samt Montepaone s.r.l«, skriver Parken selv i sit årsregnskab og understreger samtidig, at:

»Væsentlige ændringer i investeringsniveauet kræver hovedbankforbindelsens accept.«

Nordeas pant giver dermed pengeinstituttet et stærkt mandat til at nedlægge veto mod beslutninger i virksomheden, der de senere år har øget sin gæld voldsomt takket være investeringer i blandt andet end ny tribune i Danmarks nationalstadion Parken samt hundredvis af feriehuse og et vandland i Billund.

Tydeligt signal

Samlet set udgjorde Parkens gæld til bankerne ved årsskiftet knap 2,1 milliarder kroner, og bankekspert Bjarne Jensen fra BJ Consult understreger, at Nordeas store pant i Parken viser, at banken nu rykker et skridt nærmere på selskabet.

»Nordea holder Parken i kort snor ved at tage sikkerhed for deres investering. Det sender et tydeligt signal om, at Nordea nu har noget at skulle have sagt, hver gang Parken foretager sig større investeringer og køber eller sælger selskaber,« siger han.

Analysechef Stig Nymann fra Gudme Raaschou peger ligeledes på, Nordea nu har et langt stærkere mandat i forhold til Parken og Flemming Østergaard end tidligere.

»Når banken har pant i samtlige datterselskaber, har banken en høj grad af kontrol med selskabet. Bankens vil have et meget tungt mandat i forbindelse med store, strategiske beslutninger. Jeg opfatter det som om, at banken er trådt et skridt tættere på tingene nu,« siger Stig Nymann og peger på, at Nordeas større indblanding ikke nødvendigvis behøver at være et problem for Parken – så længe selskabet lever op til sine forpligtelser og betaler de månedlige afdrag.

Bankmand i bestyrelsen

Ud over at Østerbro-virksomheden nu reelt har deponeret alle aktierne i sine datterselskaber ude hos Nordea på Christianshavn, peger yderst velinformerede kilder på, at banken ligeledes har haft en finger med i spillet i forbindelse med udskiftningen i Parkens bestyrelse.

I forbindelse med selskabets årsregnskab forlod den detroniserede eksboks Hans-Henrik Palm nemlig bestyrelsesbordet i Parken til fordel for Henning Dyremoses tidligere højre hånd hos TDC og tidligere finansdirektør i telegiganten, Hans Munk Nielsen.

PSE har ifølge Berlingske Business» oplysninger igennem et stykke tid været på jagt efter en ny kandidat til bestyrelsen med stærk viden om regnskabsvæsen. I den forbindelse har en række kandidater været til samtale hos Flemming Østergaard, der efterfølgende har clearet med storaktionærerne, at den foretrukne kandidat er i orden med dem. I den forbindelse har også Nordea sagt god for den tidligere kasseimester hos TDC.

Lokaliseret 20. juli 2009 på <http://www.business.dk/article/20090327/finans/703270089>.

Bilag B5

Finans.tv2.dk, 22/1 2009

Parken: Don Ø afviser revisorkritik

KØBENHAVN (Direkt) Flemming Østergaard nægter, at Parken er i krise og gentager, at han er bestyrelsesformand for en sund forretning. Det sker i en børsmeddelelse torsdag, efter at Parken-aktien er faldet voldsomt oven på et tema i Berlingske Tidende.

Her kritiserer to revisorer selskabets økonomiske tilstand, som er karakteriseret ved høj gæld og store ejendomsinvesteringer. Men kritikken er overdrevet, mener Don Ø.

- Jeg er overrasket over niveauet i artiklerne i Berlingske Tidende, hvis blotte eksistens tvinger mig til at gentage, at vores forretningsdrift grundlæggende er sund. Jeg anerkender, at finanskrisen er kommet på tværs af vores offensive ekspansionsplan, og at den uheldige timing medfører, at vores finansielle omkostninger er en del højere, end vi oprindeligt havde kalkuleret med. Den situation har vi imidlertid drøftet og afklaret med vores bankforbindelse i december 2008, og jeg er overbevist om, at vores stærke forretningsområder også i de kommende år vil levere det nødvendige cashflow, siger Østergaard, som føler sig forfulgt:

- Jeg tror, at de negative rygter, der verserer om PARKENs økonomi, bunder i en fejlagtig opfattelse af den regnskabsmæssige behandling af de 761 sommerhuse i Lalandia Billund, som vi har solgt, men som vi først kan bogføre i takt med leveringerne i 2008, 2009 og 2010. Jeg accepterer naturligvis, at vores gældssituation er genstand for interesse i medierne, men det er uden hold i virkeligheden at påstå, at vi står på kanten af afgrunden, samt at vi har usunde datterselskaber. Det kan man simpelthen ikke udlede af vores regnskaber, og det bliver helt grotesk, når Berlingske Tidende fremhæver 2007-regnskabet for badelandet i Lalandia Billund som et eksempel på dette. Centeret åbner den 24. april 2009, så det er vel ikke så mærkeligt, at det ikke gav overskud i 2007, siger Flemming Østergaard.

Det er ikke første gang, han må afvise avishistorier via fondsbørsmeddelelser. Tidligere har han også måttet tage en duel for åben skærm med Aktieugebrevets redaktør Morten Langer, der kaldte Parken-aktien 'stærkt overvurderet'.

- Der er vist ikke mange virksomheder, der ikke slås med følgerne af finanskrisen i øjeblikket, og det gør vi altså også i Parken, konstaterer Østergaard, som dog glæder sig over medlemstilgang i Fitnees.dk og et stærkt billetsalg til FCK's kommende Uefa Cup-kamp mod Manchester City.

- Jeg har stor respekt for de ting, der sker i verdensøkonomien i øjeblikket, men jeg ved også, at vores stærke og rentable forretningsområder har gode muligheder for både at komme helskindet igennem udfordringerne og samtidig bruge den generelle finanskrisen til at styrke deres i forvejen dominerende positioner på en række vækstmarkeder, slutter Flemming Østergaard.

Lokaliseret 22. juli 2009 på <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=19974391&infomedia>

Bilag B6

Børsen.dk, 21/8 2009

Lalandia kan ikke forhindre minus i Parken

Parken Sport & Entertainment kom ud af årets første halvår med et tab på bundlinjen på 19,2 mio. kr. Det er godt 62 mio. kr. dårligere end samme periode sidste år.

Halvårets underskud bliver blandt andet forklaret med en stigning i transferudgifterne samt en nettostigning i finansielle omkostninger, hvor Parkens store gæld tynger selskabet.

De finansielle poster udgør nu et underskud på 47,5 mio. kr. mod et minus på 12,9 mio. kr. i første halvår 2008.

Lalandia satte gang i salget

Salget i Parken steg med 19,8 pct. til 779,5 mio. kr. i første halvår, da forårets åbning af Lalandia i Billund samt en øget indtægt fra salg af feriehuse har skæppet godt i omsætningen.

I første halvår har Parken leveret 146 feriehuse i Lalandia. Desuden er 539 af de i alt 761 feriehuse solgt.

Parken fastholder sine forventninger til helåret efter at have præsteret et overskud før skat i andet kvartal på 5,2 mio. kr. - et dyk på 31 mio. kr. i forhold til et år tidligere.

Bestyrelsesformand Flemming Østergaard er godt tilfreds med at kunne fastholde forventningerne.

"Det er ikke raketvidenskab at konstatere, at en offensiv ekspansionsplan kombineret med en global finanskriser udgør en udfordring, men det hører med til billedet, at vi håndterer udfordringen professionelt, samt at vi har investeret i aktiver med et meget stort økonomisk potentiale som eksempelvis Lalandia i Billund," siger han i en pressemeddelelse.

Billetlugen løftede 2008

Resultatet efter skat endte på 3,4 mio. kr., hvor kvartalet for et år siden gav et plus på bundlinjen på 27,2 mio. kr.

Resultat før amortiseringer og transferaktiviteter blev på 62,9 mio. kr. mod 78,8 mio. kr. i samme periode sidste år. Forskellen kan blandt andet forklares med, at der sidste år indgik 29,4 mio. kr. fra salg af Billelugin A/S.

"Hvis der ses bort fra dette, er der tale om en nettostigning på 13,5 mio. kr., som dels kan henføres til forøgelse af indtægterne med 129,2 mio. kr. og dels modsvares af en stigning i omkostninger samt af- og nedskrivninger på i alt 115,7 mio. kr.," skriver Parken.

Lokaliseret 25. august 2009 på <http://borsen.dk/investor/nyhed/164115/>.

Bilag B7

Parken.dk, 23/4 2009

Bestyrelsesformandens beretning ved den ordinære generalforsamling i PARKEN Sport & Entertainment A/S, PARKEN (uddrag)

Velkommen til den ordinære generalforsamling i PARKEN Sport & Entertainment A/S.

I sports- og underholdningsbranchen lever vi af opmærksomhed, og jeg vil i den forbindelse gerne indlede min beretning med at takke Det Berlingske Hus for den markante omtale i det seneste halve års tid.

Til gengæld må jeg dog samtidig skuffe Berlingske - men forhåbentlig berolige vores aktionærer - med oplysningen om, at PARKEN-koncernen faktisk har det ganske udmærket.

Jeg kan således konstatere, at PARKEN Sport & Entertainment i 2008 fortsatte sin positive udvikling og præsterede en omsætning på 1,6 mia. kroner, et tilfredsstillende resultat før renteswaps og skat på 110.5 mio. kroner samt et resultat før skat på 46,6 mio. kroner.

Da koncernchef Dan Hammer og finans- og økonomidirektør Jan S. Hansen om et øjeblik vil gennemgå årsregnskabet vil jeg ikke gå i yderligere detaljer, men blot overordnet konstatere, at 2008 - i hvert fald i driftsøkonomisk forstand - er forløbet næsten præcis, som vi forudsagde på samme sted for et år siden.

Det er der vist ikke mange bestyrelsesformænd, der har mulighed for at sige på deres generalforsamling i år.

Desværre har finanskrisen og den økonomiske recession været hård ved alverdens aktier i det forløbne år, og PARKEN-aktien er heller ikke gået ram forbi. Totalt tabte aktiens værdi cirka 61 procent fra primo januar 2008 til primo marts 2009. Til sammenligning har indekset for Mid Cap-aktier på den københavnske børs tabt cirka 67 procent i samme periode.

Aktien var i en stor del af andet halvår 2008 under ekstraordinært pres på grund af en større aktionærs finansielle vanskeligheder.

Det er glædeligt at konstatere, at det lykkedes at afhænde posten på over 30 procent af aktiekapitalen til henholdsvis KPS Invest og Erik Skjærbæk, og at PARKEN Sport & Entertainment dermed har fået to nye og langsigtede storaktionærer, hvoraf den ene tillige har indvilget i at stille op til selskabets bestyrelse.

Det er næppe forbigået aktionærernes opmærksomhed, at PARKEN Sport & Entertainment står midt i en meget offensiv ekspansionsplan, der skal sikre koncernens indtjening på længere sigt.

Og selv om vi aldrig har ligget på den lade side, så er bestyrelse, direktion og medarbejdere for alvor trukket i arbejdstøjet i disse år, hvor den ambitiøse ekspansionsplan blandt andet udmønter sig i en række store byggeprojekter.

Desværre har den internationale finanskrisen og efterfølgende økonomiske recession betydet, at rammebetingelserne for ekspansionen har ændret sig. Og i sagens natur er en ambitiøst ekspanderende koncern mere eksponeret for disse ændringer end andre typer af virksomheder.

Koncernens fremmedfinansiering er som en konsekvens af investeringsaktiviteten forøget med 0,9 mia. kr., således at den samlede gæld til kreditinstitutioner ved udgangen af 2008 udgjorde 2,1 mia. kr. Som led i den finansielle planlægning indgik koncernen i 2008 en ny engagementsaftale med hovedbankforbindelsen. Aftalen indbefatter blandt andet en omlægning af kortfristet gæld til langfristet gæld, og udviklingen i gælden vil i øvrigt blive kommenteret under gennemgangen af årsregnskabet.

I lyset af de ændrede rammebetingelser er det betryggende at konstatere, at ledelsen og medarbejderne i 2008 dokumenterede, at man er i stand til at holde fokus på den daglige drift sideløbende med de mange udviklingsprojekter.

Og personligt har jeg det rigtigt godt med at være bestyrelsesformand for en koncern, der trods finanskrisen og generel dommedagsstemning opruster på samtlige kerneområder, og som skaber et trecifret antal nye arbejdspladser i en svær tid. Jeg er sikker på, at vores aktionærer deler denne fornemmelse.

Jeg vil vende tilbage til vores ekspansionsplan lidt senere i beretningen, når jeg har været en tur rundt omkring vores dygtige fodbold- og håndboldspillere i F.C. København og FCK Håndbold.

(...)

Der er ingen tvivl om, at der venter ledelsen og medarbejderne en arbejdsom og udfordrende tid på den korte bane, hvor kombinationen af den økonomiske krise og gældsforpligtelserne i forlængelse af den offensive ekspansion vil kræve det bedste af alle i koncernen.

Det er imidlertid mit klare indtryk, at vores fantastiske og markedsdominerende brands i form af F.C. København, FCK Håndbold, PARKEN, fitness dk og Lalandia vil komme endog særdeles styrkede gennem de kommende år.

Så uanset, hvad der måtte stå i aviserne i morgen og i overmorgen, så vil jeg opfordre vores aktionærer til at bevare optimismen på koncernens vegne.

Tak for jeres opmærksomhed og fortsat god generalforsamling.

Med venlig hilsen

Flemming Østergaard
Bestyrelsesformand

Lokaliseret 22. juli 2009 på http://parken.dk/script/site/page.asp?Cat_ID=250&artID=467.

Bilag B8

Parken.dk, 22/1 2009

(Selskabsmeddelelse 1 / 2009)

PARKENs forretningsdrift er sund

I dagens udgave af Berlingske Tidende bringes flere artikler, der skaber usikkerhed om PARKEN Sport & Entertainment A/S. Blandt andet anvendes i avisen udsagn som ”Parken står på kanten af afgrunden” og ”Parken har en række usunde datterselskaber”.

I forlængelse af artiklerne udtaler bestyrelsesformand i PARKEN Sport & Entertainment A/S, Flemming Østergaard: -Jeg er overrasket over niveauet i artiklerne i Berlingske Tidende, hvis blotte eksistens tvinger mig til at gentage, at vores forretningsdrift grundlæggende er sund. Jeg anerkender, at finanskrisen er kommet på tværs af vores offensive ekspansionsplan, og at den uheldige timing medfører, at vores finansielle omkostninger er en del højere end vi oprindeligt havde kalkuleret med. Den situation har vi imidlertid drøftet og afklaret med vores bankforbindelse i december 2008, og jeg er overbevist om, at vores stærke forretningsområder også i de kommende år vil levere det nødvendige cashflow, siger han og fortsætter:

-Jeg tror, at de negative rygter, der verserer om PARKENs økonomi, bunder i en fejlagtig opfattelse af den regnskabsmæssige behandling af de 761 sommerhuse i Lalandia Billund, som vi har solgt, men som vi først kan bogføre i takt med leveringerne i 2008, 2009 og 2010. Jeg accepterer naturligvis, at vores gældssituation er genstand for interesse i medierne, men det er uden hold i virkeligheden at påstå, at vi står på kanten af afgrunden samt at vi har usunde datterselskaber. Det kan man simpelthen ikke udlede af vores regnskaber, og det bliver helt grotesk, når Berlingske Tidende fremhæver 2007-regnskabet for badelandet i Lalandia Billund som et eksempel på dette. Centeret åbner den 24. april 2009, så det er vel ikke så mærkeligt, at det ikke gav overskud i 2007, siger Flemming Østergaard og opsummerer:

-Der er vist ikke mange virksomheder, der ikke slås med følgerne af finanskrisen i øjeblikket, og det gør vi altså også i PARKEN i form af højere finansieringsomkostninger end vi bryder os om, men den situation er som nævnt under kontrol. Til gengæld kan vi endnu ikke mærke nogen alvorlige negative konsekvenser i vores daglige drift, hvor vi på den korte bane kan konstatere, at fitness dk fik næsten 10.000 nye medlemmer i januar, at vi har solgt 29.000 billetter til F.C. Københavns kamp mod Manchester City i februar, og at der i øjeblikket sælges cirka 1000 billetter i døgnet til LEGO World i PARKEN i vinterferien. Jeg har stor respekt for de ting, der sker i verdensøkonomien i øjeblikket, men jeg ved også, at vores stærke og rentable forretningsområder har gode muligheder for både at komme helskindet igennem udfordringerne og samtidig bruge den generelle finanskrisen til at styrke deres i forvejen dominerende positioner på en række vækstmarkeder, slutter Flemming Østergaard.

Yderligere information: Flemming Østergaard på telefon 2390 8080.

Med venlig hilsen

PARKEN Sport & Entertainment A/S

Flemming Østergaard

Bestyrelsesformand

Lokaliseret 23. juli 2009 på <http://parken.dk/Images/pdf/2009-01.pdf>.

Bilag B9

Journalisten.dk, 3/6 2009

Don Ø boykotter Berlingske Media

Journalister fra Berlingske Media kan spare sig at ringe til Parken Sport & Entertainment. Bestyrelsesformand Flemming Østergaard har lagt dem på is efter en stribe kritiske artikler om Parkens økonomi.

TAVSHED. Parkens karismatiske bestyrelsesformand, Flemming Østergaard med tilnavnet Don Ø, er vred på Berlingske Business og B.T. Så vred, at han har givet sig selv og resten af nationalstadionets økonomiske ledelse mundkurv på, når en journalist fra Berlingske Media er i røret. Uanset hvilken redaktion de ringer fra. Kun Parkens sportslige ledelse er der hul igennem til. Ansvarshavende chefredaktør på B.T. Peter Brüchmann ryster på hovedet af Parkens flere måneder lange boykot.

»Jeg har tidligere oplevet, at en organisation i en periode er vred, men aldrig, at det resulterer i boykot. Derfor er det mit indtryk, at sagen nu mest handler om stolthed fra Parkens side,« siger Peter Brüchmann. Flemming Østergaards harme skyldes en række artikler i Berlingske Business, hvor journalisterne Morten Johnsen og Kasper Kronenberg satte spørgsmålstejn ved, om Parkens økonomi er så sund, som bestyrelsesformanden selv fremlægger den. Det gjorde de ved at få to uafhængige revisorer til at gennemgå selskabets regnskaber.

Revisorundersøgelsen blev ikke godt modtaget i bestyrelsen. Efter flere forsøg på at forklare Parkens eget

syn på økonomien, som ifølge Flemming Østergaard blev fuldstændig fordrejet af Berlingske Business, fik Østergaard nok.

»Journalisterne ville ikke høre på os, og som konsekvens af det og deres usaglige og underlødige artikler valgte vi at ignorere deres henvendelser,« siger Flemming Østergaard.

Siden har Parken-ledelsens munde været lukket med syv segl, hver gang en af Berlingske Medias journalister har henvendt sig.

Peter Brüchmann finder det pudsigt, at bestyrelsesformanden retter sin kritik mod Berlingske Business. Han mener, at redaktionen bare har forsøgt at se på, hvordan kollapsedet på ejendomsmarkedet har berørt Parken:

»Han kan så være uenig i den revisionsrapport, Berlingske fik fremstillet.«

Men Flemming Østergaard står fast:

»Vi har ikke nogen grund til at kommunikere med Berlingske Media, og derfor taler ledelsen ikke med deres journalister.«

PETER BRÜCHMANN STOD SELV skoleret på Flemming Østergaards kontor efter en artikel i B.T. i januar med overskriften "FCK på afgrundens rand". Det skarpe ordvalg kunne artiklen dog ikke underbygge, og under mødet, hvor der ifølge Peter Brüchmann blev råbt højt fra Flemming Østergaards side af skrivebordet, måtte chefredaktøren sige pænt undskyld for den opstrammede retorik.

Det vil han ikke for artiklerne fra Berlingske Business, som også blev bragt i B.T.

»Jeg vil meget gerne have Flemming Østergaard i tale, så vi kan lave historier om Parken igen. Men hvis det kræver, at vi skal lægge os ned og sige undskyld, så er det udelukket,« siger Peter Brüchmann.

Dermed ser det ud til, at han kan se frem til tavshed fra Parken meget længe endnu. For Berlingske Media skal bede om forladelse, før der igen kan komme hul igennem for koncernens journalister.

»Jeg synes, at Berlingskes ledelse burde indkalde til et møde og give os en undskyldning,« siger Flemming Østergaard.

Han afviser selv at tage initiativ til et møde. Det bør han måske alligevel overveje, for Berlingske Medias koncernchef, Lisbeth Knudsen, siger, at hun kun har hørt om boykotten gennem Journalisten. Og indtil Flemming Østergaard henvender sig med sin kritik, kan hun ikke gøre så meget ved problemet, gør hun klart:

»Hvis vi har givet ham en usober behandling, må han starte med at gøre opmærksom på, hvad han er utilfreds med. Man får ikke rettet noget i indholdet ved at være tavs.« •

Lokaliseret 23. juli 2009 på <http://www.journalisten.dk/don-o-boykotter-berlingske-media>.

Bilag B10

Tipsbladet.dk, 28/11 2008

Læserstorm med Don Ø (uddrag)

LÆSERSTORM: Flemming Østergaard, bestyrelsesformand i FC København, svarer på læsernes spørgsmål om bl.a. udebaneture, aktiekursen i Parken Sport & Entertainment og hvordan arbejdsgangen egentlig er, når en trup sammensættes

RASMUS CHRISTIANSEN:

Får den aktuelle finansielle krise væsentlig indflydelse på FC Københavns spillerindkøb i vintertransfervinduet?

»Nej, ikke umiddelbart. Men det er klart, at den finanskrisen, der er kommet, må alle kigge på. Vores økonomiske situation er sådan, at vi hvis vi finder den rigtige spiller, så køber vi ham. Enhver krise vil gå mest ud over de økonomisk svage, og vi opfatter os ikke som svage.»

ANDRÉ BJERG MORTENSEN:

I det sidste års tid er Parkens aktiekurs faldet enormt. Som fan bekymrer det mig en del. Hvad vil I gøre for at vende skuden?

”Det, der er vigtigt at notere, er, at jeg kan ikke bestemme markedet. Hvis man kigger på vores sidste regnskab, er det det bedste regnskab, vi er kommet med. Vi har sågar opjusteret således, at vi laver et overskud på 120 millioner kroner i dette regnskabsår. Vi må også konstatere, at 85 procent af vores aktier, de er navnenoteret. Dem kender vi. Så det er cirka 15 procent, der er ude i markedet, og af de 15 procent, er en væsentlig del ejet af udenlandske investorer, der blandt andet er dem, der sælger ud i øjeblikket. Og som den økonomiske situation er i øjeblikket, så kan jeg ikke indvirke på kursen. Det er et spørgsmål om, hvad der er af købere og sælgere. Vores aktier er faldet, men vi er faldet mindre end Mærsk og Den Danske Bank og mange af de andre store. Det er markedstendensen.

Det, han skal glæde sig over, det er, at modsat mange af de andre, så laver vi overskud, og et flot overskud. Vores cashflow er flot. Jeg er sikker på at kursen bliver stabiliseret hen ad vejen.”

REBEN JUHLER:

Hvorfor er du så sur, når du modtager kritiske spørgsmål fra pressen? Det er lige meget, om det er økonomi eller fodbold, så er du ‘fucking ligeglad med’?

”Det er pressens opgave at være kritisk, og F.C. København skal have de tæsk, som vi fortjener, men desværre oplever vi stadig oftere, at pressen forveksler kritisk med negativ. Journalister kontakter os med en ensidig, negativ vinkel, der ikke holder, når den konfronteres med virkeligheden.

Som eksempelvis, at spillerne skulle have en bonusordning med pornofilm. Den slags påvirker naturligvis den stemning, som et interview foregår i. Generelt har jeg dog et fint forhold til pressen, og det kan da godt være, at jeg skal til at smile lidt mere, for der er jo meget at smile over i FCK.”

CLAUS BØGELUND NIELSEN:

Hvem skal overtage som FCK’s bestyrelsesformand, når den tid kommer?

”Aktionærerne bestemmer, hvem som skal være bestyrelsesformand. Vi har mange dygtige folk, men jeg har ikke tænkt mig at holde op de næste 20 år. Det er slet ikke aktuelt.”

Lokaliseret 23. juli 2009 på <http://www.tipsbladet.dk/artikel/3-halvleg/laeserstorm-med-don-oe?page=0,0>.

Bilag B11

Business.dk, 2/10 2009

Don Ø: Svært at leje kontortårne ud

Parkens bestyrelsesformand Flemming Østergaard erkender, at det kniber med at finde lejere til koncernens kontorer. Derimod går det godt med belægningen i nyopførte Lalandia Billund.

Underholdningskoncernen Parken døjer med at udleje over 10.000 kvadratmeter nyopførte kontorlokaler og har måttet ændre planerne for kontorlejemålene i forbindelse med den nyopførte D-tribune på Danmarks nationalstadion.

Bestyrelsesformand Flemming Østergaard oplyser ikke, hvad de nye planer går ud på, men er der tale om lavere leje, betyder det formentlig nedskrivning af tårnenes værdi. Det vil gå direkte ind som tab på koncernens bundlinje og kan samtidig skabe pres for lavere priser fra lejerne i de andre kontortårne.

Hidtil har Parkens udmeldinger været, at der var positiv interesse for de nye kontorer med udsigt over Fælledparken, og så sent som i juli sagde Flemming Østergaard, at "alt går efter planen" ifølge Jyllands-Posten.

Nu medgiver han imidlertid over for P1 Business, at det kniber med at leje ud. Bestyrelsesformanden slår dog i samme åndedrag fast, at driften af den anden store investering, Lalandia i Billund, kører på skinner.

Ramt af ejendomskrise

Koncernen bag Superliga-klubben FC København, kæden Fitness.dk og feriecentre Lalandia har tidligere tjent store penge på salg og udlejning af ejendomme.

De senere år har koncernen kastet sig ud i udvikling af ejendomme for over 700 mio. kr. i form af feriehuse i Billund og kontortårne ved stadion. Mens feriehuse solgte godt, er Parken som andre ejendomsudviklere blevet ramt af nedgangen på Hovedstadens ejendomsmarked, der gør det nærvædet umuligt at sælge til en fornuftig pris og samtidig sætter lejeniveauet under pres.

Det er blandt grundene til, at Parkens gæld og rentebyrde nu er alt for stor – egenkapitalandelen eller soliditeten er på blot 17 pct., mens målsætningen er på 30. Samtidig er husbanken Nordea rykket tættere på og har taget pant i Parkens aktiver.

Aktuelt sidder Parken med et kontortårn, der skulle have været solgt, og et nyopført tårn, der er svært at leje ud til den skyhøje leje på mellem 1.400 og 2.100 kr. pr. kvadratmeter, som koncernen har stilet efter ifølge mægleren Nyboligs opstilling.

Må træde i karakter

Flemming Østergaard siger i interviewet på P1, at koncernen har en ny plan, der skal sikre udlejningen af kontorlokalerne – dog uden at løfte sløret for, hvad planen går ud på.

Interviewer: Hvad kommer det til at betyde for dig, det her med finanskrisen? For der er vel ingen tvivl om at det med at leje kontorlokaler ud i Indre København, det kommer til at knibe nu?

"Det er 100 procent rigtigt. Der må vi jo bare vise, vi er dygtige," siger Flemming Østergaard.

Ok?

"Vi kan jo ikke bare sætte os ned og sige, nu er det svært at leje kontorlokaler ud i København eller andre steder. Der må vi lave en strategiplan, der siger; hvordan kan vi leje disse fabelagtige lokaler ud?"

Hvordan vil I så gøre det?

"Det vil jeg da ikke fortælle til alle mine konkurrenter! Men det korte af det lange er, at vi selvfølgelig har lavet en plan - en realistisk plan - ligesom vi kan glæde os over, at Lalandia Billund er en kæmpe succes med en belægning tæt på indeks 97."

Parkens forventning er stadig at komme ud med et overskud for hele året. Det vil i høj grad være båret oppe af afleveringerne af de allerede solgte feriehuse, mens det for udenforstående er mere uklart, hvad der skal sikre overskud fremover. Særligt hvordan gælden skal nedbringes og hvad der skal ske med de kriseramte kontorlokaler.

Flemming Østergaard har en stående invitation, men udtaler sig ikke til Berlingske Tidende.

Lokaliseret 10. oktober 2009 på <http://www.business.dk/article/20091002/borsnyt/91002119/>.

Bilag B12

Tipsbladet.dk, 16/1 2009

FCK risikerer Brøndby-lignende overtagelse

FC København kan blive genstand for en overtagelse i stil med den, et konsortium anført af Peter Schmeichel forsøgte at lave på Brøndby i 2007.

Dagbladet Roskilde kunne tirsdag i denne uge fortælle, at FCK-storaktionæren Sten Patrick Vela er en af adskillige store erhvervskunder, der skylder penge i den krakkede Roskilde Bank.

Ifølge avisen forhandler Roskilde Bank og dens kreditorer med Steen Patrick Vela om et salg af Velas aktier i selskabet Parken Sport&Entertainment (PSE), der i så fald skulle bruges til at dække Velas gæld i Roskilde Bank.

Gennem sin advokat Phillip Nyholm afviser Vela, at sådanne forhandlinger finder sted. Rygter om dårlig økonomi i Velas mange selskaber, der især har ejendomsinvesteringer som forretningsområde, har floreret i dansk presse og blandt aktieinvestorer gennem efteråret og vinteren, hvilket er en af de medvirkende faktorer bag det drastiske fald i PSE's aktiekurs.

Det virker derfor som en ikke usandsynlig mulighed, at Vela på et tidspunkt er nødt til at sælge ud af PSE-aktierne for at dække gæld i blandt andet Roskilde Bank. Vela ejer 31,21 procent af aktierne i PSE, og ifølge en ekspert kan et salg af Velas PSE-aktier få betydelige konsekvenser for FC København.

- Der findes også mange eksempler på danske ejere af fodboldklubber, der engagerer sig på grund af en personlig dagsorden, der nærmer sig Abramovitjs legetøjsklub-syndrom, som vi kender det fra England. Vi har for nylig set, at en gruppe forsøgte at overtage Brøndby. Deres motiver var noget grumsede. Noget lignende kan også ske med PSE og FC København, siger sportsøkonom ved CBS Troels Troelsen til Tipsbladet.

Østergaard ikke bekymret

Bestyrelsesformand i PSE Flemming Østergaard mener ikke, at der er grund til bekymring på FC Københavns vegne, hvis der sker et skifte i ejerskabet af PSE-aktier.

- Vi driver en forretning, og så er det op til markedet at fordele aktierne. Det går jo ikke ud over driften, hvis der bliver solgt aktier. Det gør ikke forskel, om det er Per eller Povl, der har aktierne, siger Flemming Østergaard.

- Folk, der investerer i aktien, gør det forhåbentlig, fordi de forventer en god udvikling i aktiekursen. Selvfølgelig er jeg interesseret i, hvor aktierne ligger, men det er ikke noget, der ødelægger min nattesøvn, fortsætter Flemming Østergaard.

Lokaliseret 23. juli 2009 på <http://www.tipsbladet.dk/nyhed/sas-ligaen/fck-risikerer-broendby-lignende-overtagelse>.

Bilag B13

Business.dk, 14/5 2009

Don Ø: Jeg er også en usædvanlig mand

Parken Sport & Entertainment med bestyrelsesformand Flemming Østergaard i spidsen lever på en række afgørende punkter ikke op til anbefalingerne om god selskabsledelse. "Jeg er fu... ligeglad," siger Flemming Østergaard og henviser til resultatudviklingen i virksomheden.

Løvernes konge er uformelt klædt i lyse jeans, lyseblå skjorte og mørk blazer.

Løvekongen taler langsomt og nikker stille og roligt, mens han lytter på spørgsmålene. Men kun sjældent lykkes det journalisten at tale færdig, før løven begynder at brøle. Og der bliver for alvor brølet igennem og de lynende øjne kommer frem, når snakken går i retning af corporate governance og anbefalingerne om god selskabsledelse.

Parken Sport & Entertainment er en ubetinget succeshistorie, der har bulldret af sted de seneste ti år, så virksomheden i dag på mange områder er et forbillede for fodboldklubber over hele verden. Fodbold-industrien er domineret af fodboldglade mænd på direktionsposterne, der foretrækker pokaler til klubhuset frem for afkast til ejerne.

På det område skiller bestyrelsesformand i Parken Sport & Entertainment, Flemming Østergaard, sig ud, fordi han tager børsejerskabet meget seriøst og tøver ikke med at sværge til shareholder value. For ti år siden lå Parken-aktien i kurs 234 – i dag ligger aktien i kurs 1220. For et år siden toppede den tæt på kurs 2000.

Ingen kan komme uden om, at Flemming Østergaard har leveret varen i forhold til aktiemarkedet. Men på et område kunne man være fræk og pege på, at Flemming Østergaard blæser højt og flot på børsejerskabet.

De børsnoterede virksomheder i Danmark er underlagt nogle anbefalinger vedrørende god selskabsledelse, hvor det bl.a. anbefales, at bestyrelserne ikke er omfattet af aktieoptionsprogrammer, fordi det kan sløre deres dømmekraft i forhold til at kontrollere direktionen, hvis man er en del af samme incitamentsprogram.

Flemming Østergaard, der er bestyrelsesformand, blev så sent som for nogle uger siden igen omfattet af et omfattende optionsprogram, hvor der venter ledelsen og bestyrelsesformanden adskillige millioner kroner, hvis aktiekursen rykker i den rigtige retning.

Flemming Østergaard, det er jo lidt usædvanligt, at en bestyrelsesformand får aktieoptioner...

"Jeg er også en usædvanlig mand," afbryder Flemming Østergaard med et smil.

Ja, men hvordan ser du på det med aktieoptioner til en bestyrelse, der dermed kommer i samme båd som den ledelse, den skal kontrollere?

"Jeg ser afslappet på det. Det er sådan, at der er en bestyrelse og en generalforsamling, der har fundet ud af, at jeg er vigtig for den her virksomhed. Så giver man mig et optionsprogram for at holde mig i gang i de 18-20 timer i døgnet, jeg arbejder. Og har den historiske udvikling her i butikken ikke vist sig at være meget sund?"

Lad os prøve at holde fast i det, som det handler om, netop at hvis både direktion og bestyrelse er omfattet af samme optionsprogram, så er bestyrelsen ikke uafhængig i forhold til den direktion, den burde overvåge?

”Jamen, så må man kigge på historikken her i virksomheden. Der er også forskel på de virksomheder, man taler om. Det må andre vurdere. Hvis generalforsamlingen ikke er enig i, at jeg skal være omfattet af et optionsprogram, så må den jo sige nej. Hvad pressen, omverden og alle mulige andre mener; jeg er fu... ligeglad. Og i øvrigt ser det ud som om, at mit image er i orden. Det viser blandt andet målingen i jeres eget magasin,” siger Flemming Østergaard.

”Og lad mig lige tilføje, at det optionsprogram jo ingenting er værd for mig, hvis jeg forsømmer at kontrollere direktionen. Hvis jeg ikke presser den og kontrollerer den, så bliver værdiskabelsen ikke optimal, så jeg vil da til enhver tid kontrollere min direktion,” siger Flemming Østergaard.

Du har også netop fået en ekstraordinær løn på 11 mio. kr. Hvorfor lige 11 mio. kr.?

”Jeg diskuterer ikke personlige forhold med medierne, hvorfor skulle jeg gøre det? Bestyrelsen har fundet frem til det beløb, og det skal så godkendes af generalforsamlingen, thats it. Jeg har knoklet med nogle kostbare projekter – bl.a. salget af sommerhuse for 1,5 mia. kr. i Billund. Hvis der skulle sendes en konsulentregning for det arbejde, jeg har udført, så ville den være på et væsentligt større beløb. Så det er baggrunden for, at mit arbejde er blevet honoreret på ekstraordinær vis i år. Men jeg er sikker på, at hvis jeg havde arbejdet som konsulent, kunne jeg have tjent et væsentligt større beløb for det arbejde”.

Hvordan ved du det?

”Det er et spørgsmål om tidsforbrug. Jeg tager 40.000 kr. i timen når jeg holder foredrag, så kan du selv prøve at regne det ud. Men det er ærgerligt, hvis det skal være en snak om antallet af timer, som jeg arbejder og den timepris, jeg tager for et foredrag. Det handler mere om, hvilken værdi jeg skaber for virksomheden. Husk på at jeg stod også som garant for salget af feriehusene i Billund til 1,5 mia. kr. Det fortæller vel lidt”.

Hvad mener du med, at du stod som garant?

”I al beskedenhed vil jeg sige, at det ikke er sikkert, at de huse var blevet solgt til de priser uden mit store engagement i hele projektet”.

Der er nogle generelle rammer for lønninger, og din løn som formand, ganske vist som arbejdende formand, er meget høj i forhold til det andre virksomheder betaler. Det kunne være interessant at få en præcis forklaring på, hvorfor den skal være så høj?

”Prøv og følg min arbejdsdag. Jeg arbejder aldrig mindre end 14-16 timer i døgnet. Hvis jeg havde sat en konsulentvirksomhed til det her, så ville det have kostet meget, meget mere. Sådan er det. Vi skal igen kigge på værdiskabelsen, det er det, det hele handler om”.

Hvad med hele jeres struktur. Du fungerer vel som arbejdende bestyrelsesformand, det er også usædvanligt?

”Jeg arbejder hele tiden med projekter, det har jeg sagt hele tiden. Det er ikke forbudt at være flittig. Der er mange danske bestyrelsesformænd, der ikke er flittige, ingen nævnt ingen glemt”.

Er det et stort problem, mener du?

”Det vil jeg ikke kommentere. Men her i huset blander jeg mig ikke i dagligdagen, der er folk her i huset, jeg næsten ikke kender. Jeg har faste møder med direktionen 2 gange om ugen, og ellers sidder jeg og arbejder uafbrudt på projekter fremadrettet, ligesom jeg tager mig af det, der hedder presse og medier, som jeg godt vil uddelegere. Men ellers holder jeg utrolig mange foredrag, og jeg promoverer selskabet på forskellig vis. Og uden at være højtrøvet så kunne jeg tjene det tredobbelte, hvis jeg sagde ja til alle de tilbud, jeg får fra

erhvervslivet. Det gælder om at betale for den vare, man får. Jeg tror ikke, at aktionærerne fortryder, at de har mig på posten. Jeg tager det alvorligt, at du som børsnoteret virksomhed skal være ansvarlig over for aktionærerne, og det føler jeg i allerhøjeste grad, vi er. Aktionærerne har fået en fantastisk kursudvikling, gode muligheder fremadrettet, og jeg har en fantastisk god samvittighed. Men jeg kender mange af dem, der går og snakker om alle de fine ord såsom god governance. Jeg siger bare til dem: "Prøv og kig Jer i spejlet, kære venner"! Og igen, ingen nævnt ingen glemt," siger Flemming Østergaard.

Lokaliseret 28. maj 2009 på <http://www.business.dk/article/20080514/sportspil/80514112/>.

Brøndbys fankrise (C)

Bilag C1

Ekstra Bladet, 24/9 1994

Fodboldens sorte fredag

Danske fodboldelskere har i mange år rystet forarget på hovedet, når billeder af engelske hooligans med deres rå og voldelige hærgen er gledet over tv-skærmen. 'Det kan da gudskelov ikke ske i Danmark', har vi tænkt.

Men begivenhederne fredag aften den 23. september omkring superliga-kampen mellem FC København og Brøndby har for evigt taget mødommen på den danske naivitet. Vi kan sagtens være med, når det gælder afstumpet opførsel.

Mindst 30 blev anholdt før, under og efter kampen på det danske nationalstadion, Parken, og værdier for millionbeløb blev ødelagt på denne dansk fodbolds hidtil sorteste dag. Og politiet var chokeret over, at de blandt ballademagere og voldsmænd kunne finde drenge på helt ned til ti år.

Allerede fredag eftermiddag begyndte Brøndby -tilhængere, hvoraf de værste - helt efter engelsk forbillede - kalder sig 'Southside Brigade', at hærge gennem den indre by på deres vej fra Hovedbanegården til Østerbro.

Kiosker blev plyndret, og der blev smidt kanonslag og flasker mod alle, som på vej hjem til weekend kom på tværs af den ophidsede skare af blå-gule fans. Adskillige biler blev smadret undervejs.

KASTESKYTS Under kampen kom Brøndby -tilhængere, der som sædvanlig var placeret på Ekstra Bladets tribune, op at slås indbyrdes, og betjente med skjolde måtte trække stavene og rykke op ad cement-tribunen for at stoppe dem. Under kampen kom Brøndby -tilhængere, der som sædvanlig var placeret på Ekstra Bladets tribune, op at slås indbyrdes, og betjente med skjolde måtte trække stavene og rykke op ad cement-tribunen for at stoppe dem.

Undervejs blev de - lige som spillerne på banen - bombarderet med kasteskyts af enhver art.

Efter kampen, som Brøndby tabte i sidst minut, udmøntede skuffelsen sig i, at tilhængerne satte ild til sæderne, ligesom flere udøvede omfattende hærværk på vej ud af stadion. Toilet-inventar blev flået ud af væggene, gitterporte blev lagt ned, og træer blev knækket i en rasende rus.

Udenfor kom det igen til konfrontation. Og gadebilledet bragte minder om 18. maj, da betjente med skjolde dannede kæde ved Trianglen og forsøgte at genne Brøndby -fans'ene ned ad Østerbrogade mod Østerport Station.

Udtryk som 'pansersvin' og 'Hipo-svin' rungede i gaderne undervejs, og pludselig begyndte mængden at løbe. Jungletrommerne havde allerede fortalt, at der var slagsmål på S-stationen mellem Southside Brigade og Copenhagen Ultras.

FCK FÅR REGNINGEN På vej hjem mod Vestegnen havde Brøndbytilhængerne endnu ikke tilfredsstillet deres ødelæggelsestrang. Politiet oplyser, at de sparkede på alt og alle, og på Hvidovre Station måtte et S-tog standse for at tage uniformerede passagerer. På vej hjem mod Vestegnen havde Brøndbytilhængerne endnu ikke tilfredsstillet deres ødelæggelsestrang. Politiet oplyser, at de sparkede på alt og alle, og på Hvidovre Station måtte et S-tog standse for at tage uniformerede passagerer ombord.

Politiet på Station 2 i Store Kongensgade fik henad aftenen forstærkning fra alle københavnske stationer.

Mere end hundrede politifolk mentes at have været i aktion, da man kort før midnat kunne konstatere, at der var fred i den indre by, og at ingen politifolk var kommet til skade.

- Men jeg forstår stadig ikke, at man kunne finde på at lægge lige netop det opgør på en fredag aften, sagde den centrale vagtleder på Københavns Politigård.

Sent i aftes reagerede også Parkens driftschef, Bent Jensen, på urolighederne. Fremover vil man ikke lade klubberne selv stille med vagtmandskab ved kampene. Det vil Parken selv gøre fremover. Regningen for de mange skader vil blive sendt til FC København.

TRÆNER BENNY JOHANSEN: SKANDALØST

- Det er skandaløst.

Sådan betegner en dybt rystet FCK-træner Benny Johansen den ballade, som Brøndbys tilhængere skabte under fredagens Superligaopgør mod FC København i Parken.

- Det er forfærdeligt, at idrætsfolk skal udsættes for den slags, sagde Benny Johansen, der selv blev offer for kasteskyts som mønter og lightere under et tv-interview efter kampen.

Målmand Per Poulsen fandt blandt andet mønter og et ur foran sit mål.

- Det går over min forstand, at man kan kaste et ur ind på en fodboldbane, uanset hvor frustreret og irriteret man er, sagde Benny Johansen.

- Desværre rammer denne episode alle Brøndby -tilhængere. De vil få et dårligt ry. Og det er jo ikke det rigtige billede. Når der kan opstå slagsmål internt mellem klubbens fans, må der jo være nogle, som har forsøgt at stoppe de værste. Det er synd, at en flok bindegale mennesker skal ødelægge det for Brøndby og klubbens fredelige fans.

Markeringsspilleren Diego Tur betegnede tilskuernes opførsel som 'sindssyg'.

- Der lå to- og femkroner over det hele. Det er ikke ufarligt at bruge mønter som kasteskyts. Der lå også mange lightere og andre ting, sagde Diego Tur.

DET ER FOR DÅRLIGT FCK og Parken tænker ikke langt nok, mener Brøndby .

- Det ser ud til, at fredag aften ikke er verdens bedste ide.

Konklusionen var ikke til at tage fejl af, da Ekstra Bladet sent fredag aften talte med FCK's direktør, Peter Berg.

- Det var sørgerligt og yderst forstemmende, at det hele udviklede sig på den måde, og på mandag må vi sætte os sammen med Brøndby -folkene og evaluere situationen. Begge parter sagde jo 'ja', da TV2 bad om at få flyttet kampen.

De indbyrdes opgør mellem de to klubber har traditionelt udviklet sig til en hadefuld affære. Alligevel mener Peter Berg ikke, at vanviddet kunne være forudset: - Næh, vi havde ventet omkring 15.000 tilskuere, men den her udvikling overrasker os.

I Brøndby -lejren skyder man nærmest skylden over på FCK: LUK FOLK IND Jeg vil ikke forsvare det, der er sket. Men jeg har været til mange kampe med mange tilskuere i Parken, og det nytter altså ikke, at man kun åbner fire tælleapparater, når der kommer flere tusinde opstemte tilskuere, mener Brøndby -sekretær

Emil Bakkendorff, der tror, at Brøndby ville have håndteret den omvendte kamp mere fornuftigt: - Vi tackler sådan en situation bedre, separerer tilhængerne, laver grundige sikkerhedstjek og sørger for, at folk er inde i god tid. Jeg er ikke i tvivl om, at FCK og Parken gør, hvad de tror er rigtigt, men de tænker altså ikke langt nok. Og der skulle ikke være noget i vejen med fredag aften som kamptidspunkt. Det bruger man i hele Europa.

Lokaliseret 14. august 2009 via Infomedia. Trykt i Ekstrabladet 24. september 1994, 1. sektion, s. 4.

Bilag C2

Ekstra Bladet 21/9 2004

Sorte fredag

Blot 18 anholdelser blev det til, da Københavns Politi gjorde status efter søndagens nyklassiker i Parken mellem FCK og Brøndby .

Politiet karakteriserer det som roligere end normalt, for efterhånden er et par snes anholdelser forventet til opgørene mellem arvefjenderne.

Sådan har det ikke altid været.

På torsdag er det nøjagtig ti år siden, Danmark for første gang oplevede rendyrket hooliganisme i forbindelse med en fodboldkamp mellem to danske hold.

23. september 1994 er gået over i historien som 'Sorte fredag ' -den værste dag i den danske fankulturs historie.

Selv om der er gået ti år og mange opgør mellem FCK og Brøndby siden, har den dags begivenheder heldigvis aldrig gentaget sig i samme målestok.

Dårligt ry

Nok kan fodboldfans have et dårligt ry, men også ofte dårligere end de fortjener, og meget kan føres tilbage til den sorte fredag.

Hvor de senere års uheldige episoder med fans har samlet sig om enkeltpersoner og små fraktioner, adskiller 'Sorte fredag ' sig ved, at da lod hele mængden rive sig med i en rystende rus af hærværk.

Problemerne begyndte allerede, da en større gruppe Brøndby -fans bevægede sig mod aftenkampen i Parken. Efter værste engelske forbillede hærgede de sig frem. Kiosker blev plyndret, biler blev smadret, og der blev smidt kanonslag og flasker mod stakler, som krydsede deres vej.

Under kampen opstod slagsmål mellem Brøndbys egne tilhængere, så politiet så sig nødsaget til med knipler at slå sig gennem den ophidsede mængde.

Brand og hærværk

For at gøre ondt værre blev kampen først afgjort i overtiden på et hovedstødsmål til 2-1 af Allan Nielsen, hvilket fik de blågule fans til at tænde yderligere af.

Ca. 200 sæder blev ødelagt. Enten revet op af cementen eller sat i brand. Nærmest græske eller tyrkiske tilstand en ellers rolig fredag aften i hovedstaden.

Efter kampen fortsatte hærværket, og det kom til flere konfrontationer mellem de to fan-grupper.

Politiet kunne først holde fyraften hen ad midnatstid, og det var efter at have ryddet S-togsstationen i Hvidovre, som havde fået en hård behandling af Brøndby -fans på vej hjem.

Begivenhederne fik en hård medfart i medierne. Dels på grund af omfanget, men også fordi hooliganismen aldrig før havde vist sit ansigt i Danmark.

Selv om anholdelser i forbindelse med de største kampe i Superligaen er blevet hverdagskost, har problemerne dog aldrig igen taget det omfang, som tilfældet var 23. september 1994.

Lokaliseret 14. august 2009 via Infomedia. Trykt i Ekstrabladet 21. september 2004, 2. sektion, s. 10.

Bilag C3

Tipsbladet, 17/10 2008

»Vi skal i europæisk gruppespil hvert år« (uddrag)

Brøndbys direktør Hermann Haraldsson er klar med masser af svar til Tipsbladets »Læserstorm«.

Brøndby har i de seneste år været kørt igennem mediernes vridemaskine på grund af dårlige resultater, interne uroligheder, magtfordeling i klubben, trænerskifte, storsponsorater og masser af andre sager. Nu er holdet fra Vestegnen tilbage i toppen af dansk fodbold og klubbens direktør Hermann Haraldsson har taget mod Tipsbladets udfordring, hvor bladets læsere får lov at stille spørgsmålene.

Jacob Gregersen:

Jeg har læst, at I overvejer at lave et tiltag som FCK Away. Hvad er din holdning til FCK Away?

»Vi vil lave en evaluering af FCK Away, og indtil nu ser det ud til, at det har virket. Hvis det er rigtigt, gør vi det samme. Det er ærgerligt, for vi har på ingen måde lyst til at kriminalisere vores fans. Flertallet af vores fans kommer på stadion for at støtte holdet, men der er altså uheldige elementer, som gør ufattelig stor skade på vores renommé, og det kan smadre klubben på lang sigt. Hvis vi må ofre noget stemning på udebane for at opretholde vores renommé, så må vi gøre det. Vi føler ikke, at vi har noget valg. Vi må fortsætte med at lave tiltag for at fjerne de elementer, som faktisk ødelægger klubben i stedet for at støtte den. Der er ikke meget stemning i, at de støtter os i halvanden time for så at gå ud og smadre en by eller et tog. Det kan vi ikke have. Jeg ved, at det er få elementer, og at langt de fleste af vores fans er fantastiske. Vi appellerer til vores fans om at pege ballademagerne ud, men så længe det ikke sker, er vi nødt til at se på andre tiltag, der virker. Et tiltag i Brøndby kan man forestille sig træder i kraft fra næste sæson. Vi kunne godt tænke os, at alle hold i SAS Ligaen gjorde det og lavede et system. Det er ikke kun Brøndby og FCK, som har et problem, og derfor burde det være en koordineret ting mellem klubberne. Vi kan se fra andre lande, at en hårdere konsekvens desværre er det, der virker, og så må det være sådan. Vi vil gøre alt for at fjerne vold i forbindelse med fodboldkampe. Det skal være trygt at komme på stadion. Vi vil ikke tillade, at en lille gruppe ødelægger vores renommé under dække af, at de støtter klubben.«

Morten Saxnæs:

I hvor høj grad bruger I jeres kæmpe fanskare som aktiv, når I skal forme Brøndby som økonomisk positiv virksomhed og ikke mindst som et stærkt brand?

»Vi prøver at bruge dem meget men gør det ikke nok. Vi vil komme til at gøre det endnu mere. vi er blevet klar over, hvor kæmpe et aktiv det er at have en kæmpe fanbase. Alene på Facebook mener jeg, at vi har omkring 20.000 venner, der er masser medlemmer af Brøndby Support, der er sæsonkortholdere, og vi ved, at der er over 400.000 mennesker, der holder med Brøndby IF. Det er et fantastisk aktiv at have, og en stor del af vores fokus vil være at aktivere de fans. Vi vil invitere dem indenfor, og gøre dem til en større del af klubben, tage dem med på den rejse, der går ud på at få os tilbage til toppen af Norden igen. Når du har en så ideel fanbase og så stærkt et brand, kan man udnytte det kommercielt.«

Søren Gøthler:

Giver pressen et forkert og unuanceret billede af dig, eller hvordan er du egentlig rustet rent fodbold-fagligt? Jeg er blevet i tvivl, fordi du, inden købet af Ousman Jallow, blev citeret for, at Brøndby IF har mange dygtige offensive spillere, hvilket som Brøndby-fan kan være svært at få øje på.

»Jeg er jo gammel målmand, så hvis det er, hvad han hentyder til, kan det godt være, at angriberne ikke er min stærkeste side, om end jeg har været meget opmærksomme på dem...«

»Men jeg synes pressen giver et godt billede af Brøndby IF, og jeg mener, at de har behandlet mig utroligt fair. Det er fristende at sige overraskende fair, men det hænger nok også sammen med, at vi er et meget åbent Brøndby IF. Vores kommunikationschef Steen Laursen har haft meget fokus på at åbne virksomheden op. Men når det er sagt, kan det heller ikke nytte, at medierne får alting at vide. Vi er nødt til at bakke spillerne op, så det nytter ikke noget, at vi går ud og fortæller hvilken type spiller vi går efter. Det holder vi for os selv, for andet vil være illoyalt over for medarbejderne.«

Nu siger du mere åbenhed. Har Brøndby været for lukket tidligere?

»Der har måske nok været en tendens til gerne at ville have arbejdsro, men vi har måttet erkende, at vi ikke får det. Her kan man hverken sige bæh eller buh, før det er i pressen. Det er en præmis, man må acceptere, og derfor har vi åbnet mere op. Medierne får ikke alting at vide men kan være sikker på, at vi aldrig lyver.«

Læserspørgsmål til daværende BIF-direktør Hermann Haraldsson. Trykt i Tipsbladet den 17. oktober 2008.

Bilag C4

Berlingske Tidende, 27/7 2000

Brøndbys hårde fans nægter at give op

Hårdkogt: Brøndbys hårde tilhængere fra Southside United lever for klubben og har ikke tænkt sig at blive hjemme, selvom de er udelukket i resten af efterårssæsonen.

Den hårde kerne af Brøndbytilhængere, som kalder sig Southside United (SSU), har ikke i sinde at opgive fodbold, selv om Brøndbys direktør Per Bjerregaard har meddelt, at de ikke er velkomne i resten af året. »Vi har klubben i hjertet, så nu må vi se, hvad der sker. Det er det, vi lever for, så vi har i hvert fald ikke tænkt os at blive hjemme til kampene - det er helt sikket,« fortæller et af de oprindelige medlemmer af SSU, som ikke ønsker sit navn i avisen. Han understreger dog, at han i sine fem år i SSU aldrig har været anholdt eller har

haft karantæne i forbindelse med fodboldkampe. Et par timer før kampstart var folkene med tilknytning til SSU ved at samle sig på en bodega i nærheden af Brøndby Stadion, hvor også politiet var til stede. På det tidspunkt vidste de ikke, hvad der skulle ske, men synes blot, at udelukkelsen var uretfærdig.

»Det er jo ikke 100 personer, der har lavet ballade. Det er skruphamrende forkert at udelukke alle,« siger han. Udelukkelsen kommer efter optøjer i forbindelse med træningskampen mod Schalke 04, hvor blandt andet bagruden i en af tyskernes busser blev knust af stenkast. Efter søndagens kamp mod AGF var der igen problemer, og 12 folk med tilknytning til SSU blev anholdt.

En trussel

Brøndbys direktør, Per Bjerregaard, siger, at udelukkelsen gælder cirka 30 personer, hvor de fleste har været anholdt efter uroen ved de sidste to kampe. Samtidig vil ingen, der skilter med deres sympati for SSU blive lukket ind på Brøndby Stadion. »Det er jo bøller. Det er efterhånden meldt klart ud, at de vil slås, og så vil vi heller ikke deltage i markedsføringen af dem. Påklædningen provokerer og skræmmer almindelige mennesker. De, der er i den gruppering, men som der ikke har været ballade med, er ikke udelukket,« siger Per Bjerregaard. Southside United er ikke nogen egentlig fanklub med en registreret medlemsskare. Det er en samling af mindre undergrupper med et rabbiat forhold til fankulturen. »Det er ikke en gruppe, hvor man er medlem. Det er bare en folk mennesker, der har valgt en anden måde at gå til fodbold på. I stedet for at tage 20 halstørklæder på og være sådan nogle jubelglade nogen, der bare er til kamp for at være der, så er vi mere hardcore. Vi har klubben i hjertet, ser alle deres kampe, og kæmper for klubben, og hvis der er nogle, som er ude på ballade, så er vi selvfølgelig klar,« fortæller SSU medlemmet gennem nu fem år.

Kan holdes ude

Selvom gruppen ikke er stramt organiseret, er hverken Per Bjerregaard eller dem selv i tvivl om, at det ikke bliver noget problem at holde dem ude. »De har gjort opmærksom på sig selv gennem længere tid, så det er ikke noget problem at holde dem ude,« siger Brøndbydirektøren. Forbuddet gælder foreløbig indtil forårssæsonen, og Per Bjerregaard melder klart ud, hvad det kræver for SSU, hvis de vil til fodbold igen. »De skal opføre sig ordentligt. De skal acceptere det, der er sket nu og ikke lave ballade udenfor. Hvis de vil opføre sig som normale tilskuere, så har vi ingen intention om at holde dem ude. Men hvis de kun kommer for at provokere og få et slagsmål, så har de ikke noget at gøre på vores stadion, eller nogen andre steder,« slår direktøren fast.

Lokaliseret 15. august 2009 via Infomedia. Trykt i Berlingske Tidende 27. juli 2000, Sport, s. 20.

Bilag C5

Sporten.dk, 12/4 2009

Brøndby skammer sig over fans

Brøndby skammer sig over de fans, der skabte ballade ved kampen mod AC Horsens.

De fleste Brøndby-fans skabte god stemning, men der var også et mindretal af de tilrejsende supportere, der ikke tog nederlaget til AC Horsens så pænt.

Under kampen smed de med romerlys oppe på tilskuerpladserne, og efter kampen var der nogle, der brugte deres medbragte faner som slagvåben mod vagterne på stadion.

Det var et rent held, at ingen kom til skade, da Brøndby-tilhængerene gik amok efter nederlaget til Horsens.

- Der var vist en enkelt Brøndby-fan, der skar sig på et eller andet og måtte ind på skadestuen og have et par sting, men ellers var der ikke nogen tilskadekomne efter uroligheder, oplyser vagtchef Frits Lund fra Østjyllands Politi til bt.dk

Mere end tredive personer blev tilbageholdt af politiet efter opgøret og en enkelt person blev anholdt. 14 ud af de tredive tilbageholdte er nu sigtet for blandt andet hærværk og en enkelt for vold. De tredive tilbageholdte blev dog allerede frigivet efter et par timer og fulgt ned til toget af politiet i Horsens.

Brøndby-direktør: Ikke vores fans

Brøndbys direktør, Hermann Haraldsson, tog skarpt afstand fra Brøndby-tilhængernes voldelige opførsel efter kampen.

- Det er ikke vores fans. Det, de lavede, var pinligt, beskæmmende og flovt. Vi skammer os over dem. Hvis vi finder ud af, hvem de er, så sørger vi for, at de aldrig kommer til at se fodboldkampe med Brøndby igen, sagde Brøndbys direktør, Hermann Haraldsson, efter kampen til TV3+.

Træner Kent Nielsen var enig.

- De har ikke noget med fodbold-fans at gøre. De kommer vist på stadion af andre årsager end for at se fodbold, mente den tidligere europamester.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://www.sporten.dk/fodbold/sas-ligaen-2008-2009/brondby-skammer-sig-over-fans>.

Bilag C6

Brøndby.com, 19/5 2008

Fan-opførsel får konsekvenser

Trods intensiveret indsats omkring visitation og sikkerhed generelt lykkedes det en gruppe tilskuere at smugle nødblus og andet fyrværkeri ind på Brøndby Stadion søndag eftermiddag.

Efter at have gemt sig under et stort tifo-flag indledte en gruppe tilskuere noget der lignede et koordineret angreb med nødblus. Farligt fyrværkeri blev brugt som kasteskyts mod almindelige fodboldfans, og i det hele taget var det en rystende oplevelse at overvære, og være en del af søndag eftermiddag.

Vurderer og agerer

Brøndby IFs sikkerhedschef, Emil Bakkendorff, har allerede haft de første møder omkring eventuelle konsekvenser.

- "Fan-krigen" har taget en voldsom drejning med det, der skete i går. Det er en grotesk udvikling, der sætter mennesker i fare. Derfor er det naturligt, at vi nu vurderer yderligere tiltag, for vi vil ikke acceptere, at det ikke er en god oplevelse for familier og børn at komme til fodbold i Danmark, fortæller sikkerhedschefen.

- Den gode nyhed, hvis man kan tillade sig at sige den slags, er, at vi har tid til at gennemgå hele foråret og den specifikke aktion i går helt ned i mindste detalje. Vi har ikke en hjemmekamp i nær fremtid, og det giver os tid til at gøre det rigtige. Konsekvenserne kan være mange, men naturligvis får dette konsekvenser.

På den korte bane hjælper klubberne hinanden og politiet med at finde de skyldige i gårsdagens uhyggelige angreb.

- Vi har allerede talt med FCKs folk, og vi er i gang med at udstyre dem med billeder og materiale, der kan sætte dem i stand til at identificere de skyldige. Samtidig er vi selv i gang med at identificere de folk, der i Brøndbys fanafsnit også fyrede nødblus af, og vi har allerede identificeret nogle stykker. Materialet bliver overdraget til politiet, og der venter så overtræderne et retsligt efterspil, slår Emil Bakkendorff fast.

- Det er stærkt beklageligt, at dette foregår klods op af de officielle fanklubbers stemningsfolk eller under disses tifoer, som vi giver lov til under den forudsætning, at de netop ikke bruges til den slags, eller på anden måde opildner til samme. Det kan godt være, at konsekvensen også vil blive mærket af de officielle fankubber, som vi ellers har et godt samarbejde med, men vi kigger nu på alle muligheder. Intet er helligt, slår Bakkendorff fast.

Brøndby IF har ikke flere hjemmekampe dette forår, hvorfor der nu er tid til at samle relevante ansvarshavende, politiet og sikkerhedsfolk.

- Vi vil gøre, hvad der er fysisk muligt for at få det stoppet. I sidste ende har folk dog ansvar for egne handlinger, og det starter og slutter med den enkelte tilskuer. Der skal en holdnings og en handlingsændring til også fra alle de fans, der står omkring, og måske ikke lige synes, de selv er involveret, men alligevel løber med. Men vi vil ikke acceptere denne opførsel, og kan folk ikke selv finde ud af det, tager vi affære, fortæller Bakkendorff.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://brondby.com/article.asp?aid=47127>.

Bilag C7

Sporten.dk, 17/8 2008

Brøndbyfans amok på Århus Stadion

Over 30 blev anholdt, da et nederlag til deres fodboldhelte blev for meget for en stor flok Brøndbyfans. Umiddelbart efter slutfløjtet stormede de banen og raserede stadion.

En gruppe på mere end 100 af Brøndbys fans gik amok og raserede AGF's hjemmebane Energi Park, da Brøndby IF tabte 2-1 til århusianerne. Da slutfløjtet lød, prøvede en flok fans at storme banen for at vise deres utilfredshed.

- Vi oplever kort efter kampen, at der er en gruppe fans, der ikke vil følge kontrollørernes anvisninger, og det udviklede sig voldeligt, siger vicepolitiinspektør hos Østjyllands Politi Jørgen Munk til sporten.dk.

Der var tale om en stor flok fans, der stod bag Brøndbykeeper Stephan Andersens mål, og som forcerede banderne og stormede banen for at komme over til AGF-tilhængerne. Det lykkedes dog kontrollørerne at holde dem tilbage, og Politiet kom kontrollørerne til undsætning.

Da fansene ikke kunne komme ind på banen, gik det i stedet ud over AGF's hjemmebane Energi Park og kontrollørkorpsen.

Sæder, pølseboder og sikkerhedshegn blev angrebet, og der blev kastet med skraldespande, mens kontrollører og politiet desperat forsøgte at få styr på ballademagerne. Ambulancer blev kaldt til stadion, da et par enkelte kontrollører og ballademagere kom til skade under håndgemængten.

Flere af spillerne, heriblandt Brøndbys Thomas Rasmussen, måtte flygte fra kaoset.

- Det hører ingen steder hjemme. Man burde kunne tage til Århus og tabe uden, at den slags sker, sagde en slukøret Thomas Rasmussen til TV3+.

Også Brøndbytræner Tom Køhlert var tydeligt irriteret efter balladen.

- Det er beklageligt, men hvad kan vi gøre? Vi appellerer igen og igen om, at de skal opføre sig ordentligt. De skal kunne tage et nederlag, ligesom alle andre kan, siger Tom Køhlert.

Balladen fortsatte uden for stadion, hvor ballademagerne fortsatte med at lave uroligheder.

- Uden for stadion har vi fulgt nogle forskellige grupperinger. Det har ført til yderligere ca. 20 anholdte, som ikke har fulgt politiets anvisninger, siger Jørgen Munk.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://www.sporten.dk/fodbold/sas-ligaen-2008-2009/brondbyfans-amok-pa-arhus-stadion>.

Bilag C8

Brøndby.com, 13/10 2004

Kom trygt til fodbold

Der er fokus på SAS Liga-kampene på Brøndby Stadion - både på godt og ondt. Det er en kendsgerning, at uheldige elementer er gode til at stjæle overskrifterne en gang imellem, men billedet af Brøndby Stadion som skueplads for vold og ballade er dybt uretfærdigt, og det irriterer sikkerhedschef Emil Bakkendorff grænseløst.

- Brøndby stadion er et af de bedst sikrede og bedst servicerende stadions i Europa. Jeg har selv besøgt en hel del stadions, og det er ganske få, der kan måle sig med vores. Det kan vores stab af frivillige bodfolk og kontrollører roligt være stolte af.

Det ligger Emil Bakkendorff fjernt at løbe med æren for et velfungerende stadion. Der bliver gjort et stort nummer ud af at pointere, at ansvaret for sikkerheden ikke alene er hans, men er delt ud på fire personer, hvor han selv kalder sit eget ansvarsområde "politisk ansvarlig". De mange frivillige frontmedarbejdere på stadion fortjener bedre end et blakket rygte.

- Hvis man som familie har betænkeligheder ved at gå til fodbold på Brøndby Stadion, fordi man har hørt eller læst noget ubehageligt, så er der kun én ting at sige til det: I kan roligt komme, så skal vi nok servicere jer på en ordentlig måde. Hvis man er i tvivl om, hvor man skal sidde på stadion, så ring til os. Stadion er bygget op på den måde, at der er mange forskellige steder at opholde sig.

- Faxe Tribunen er et meget livligt sted, men der er altså tre andre tribuner, man kan opholde sig på. Hvis man er på Brøndby Stadion for første gang som familie, vil jeg anbefale, at man sætter sig på langsiden, så får man en fantastisk oplevelse. Efterhånden som man lever sig ind i stemningen, kan man naturligvis flytte sig rundt på stadion, som det passer én.

Den værste dag

Der er ingen tvivl om, at Emil Bakkendorff ved, hvad han taler om. Som selvlært ansvarlig for sikkerheden på Brøndby Stadion og kommunikationen derom udadtil, har han i mange år fulgt udviklingen og behovene på Danmarks bedste stadion. Det bliver jævnlige til ros fra UEFA, så sent som i sidste måned, hvor den resultatmæssige katastrofekamp mod lettiske Ventspils var lidt af en udfordring.

- Ros er ikke noget, vi higer efter. Jeg er sådan set ligeglad. Det, der betyder noget for mig, er, at jeg kan sidde bagefter med de mennesker, der har påtaget sig opgaven og konstatere, at hele organisationen har

fungeret. Man skal huske, at vi har helt op til 250 frivillige kørt i stilling på de store kampdage, og når vi har sat en vellykket indsats på skinner, så er jeg stolt over at det store tandhjul kører rundt. Det er de bedste dage.

De bedste dage har naturligvis en modpol, og sikkerhedschefen har ingen problemer med at huske lavpunktet på Brøndby Stadion. Heldigvis er han også sikker på, at det næppe sker igen.

- Den værste dag, var helt sikkert dengang for mange år siden, da politiet slap hundene løs på F.C. Københavns fans og skabte rimelig meget ravage. Det var et resultat af dårlig kommunikation mellem Brøndby IF's og F.C. Københavns folk og politiet og tilskuerne, og det var i det hele taget noget værre noget. Det var ikke en dag, der er grund til at være stolt af afviklingsmæssigt.

Vi leder efter fejl

Hemmeligheden bag en et velfungerende stadion som uge efter uge danner kulisse for 15.000 til 20.000 gæster er ifølge Emil Bakkendorff at blive ved med at se konstruktivt på, om noget kan gøres endnu bedre.

- Vi er fejlfindere i den her fodboldklub, og vi bliver ved med at lede for at forbedre os. Men vi kan naturligvis aldrig gardere os 100 procent. Efter hver kamp modtager jeg måske tre eller fire klager, og dem tager vi naturligvis alvorligt og lærer noget af. Jeg synes ikke, at det er et overvældende tal, når man tænker på, hvor mange mennesker, der er på stadion, men én er selvfølgelig én for meget.

Når sikkerhedschefen ikke vil garantere, at der aldrig sker brist i sikkerheden skyldes det naturligvis, at hvis en person virkelig har viljen til at bryde reglerne, så skal det nok lykkes. Bakkendorff har dog en klar besked til dem, der synes, at dét er sjovt.

- Lad hellere være med det. Konsekvenserne kan være ret overvældende. For det første er der et ordensreglement for hvordan man skal opføre sig på Brøndby Stadion. Det hænger forskellige steder, så man kan ikke komme og påstå, at man ikke vidste noget om det. Bryder man ordensreglementet ved for eksempel at løbe ind på banen, så betyder det en politianmeldelse på stedet, der giver en bøde på 500 kroner, og oven i det kan man så lægge en karantæne fra stadion på mindst et halvt år.

- Konsekvensen for klubben bliver efter al sandsynlighed en bøde, og hvis der er tale om en Europa Cup-kamp, så er det overhovedet ikke sjovt at sidde med regning på 10.000 schweizerfranc et par dage efter. Hvis man omregner det, så er der tale om et ganske betydeligt beløb. I yderste konsekvens kan klubben blive frakendt retten til at spille på hjemmebane i en periode.

Danmarks dyreste løbetur

- Vi havde engang et eksempel med en fyr, der løb ind på banen under en Europa Cup-kamp. Vi fik en stor bøde fra UEFA, som vi sendte videre til ham. Jeg er ikke bekendt med, at han har betalt, men jeg er bekendt med, at han i dén grad gik i forbøn for forståelse. Den sag er ude af mine hænder, heldigvis.

Om dén afsluttende tone var munter eller dyster kan man selv afgøre. Ligesom man selv bør afgøre, om det er en god oplevelse at komme på Brøndby Stadion. Der bliver i hvert fald gjort en stor indsats for at afgørelsen skal falde ud til Brøndby IF's fordel.

Bragt i Fodbold i Brøndby, nr. 3 2004.

Brøndby.com (2004): *Kom trygt til fodbold*. Lokaliseret 14. august 2009 på <http://brondby.com/article.asp?aid=33074>.

Bilag C9

Tipsbladet.dk, 12/1 2009

Hooligans skyld i faldende tilskuertal i SAS Ligaen

Brøndbys bestyrelsesformand Per Bjerregaard vil ballademagerne til livs på Brøndbys hjemmebane og på de andre danske stadions.

Tilskuertallene på de danske stadions har for de fleste klubbers vedkommende været faldende hen over efteråret sammenlignet med sidste sæson.

Kamppauser og sene flytninger af kampdatoer på grund af Tv-transmissioner har været brugt som en del af forklaringen, men de seneste sæsoner i dansk fodbold har også været præget af voldsomme tilskueruroligheder, der sætter sine spor og holder flere og flere væk fra de danske stadions.

SAS Ligaens førerhold Brøndby IF er en af de klubber, der har oplevet et fald i antallet af tilskuere siden sidste sæson. Bestyrelsesformand Per Bjerregaard er opmærksom på effekten af tilskueruroligheder, som klubben flere gange har været plaget af i forbindelse med både ude- og hjemmekampe.

- Det er meget vigtigt, at vi får styr på den lille kerne af hooligans. Det holder familier væk fra fodbold. Vi er nødt til at se i øjnene, at det har en effekt. Effekten er ikke stor, men den kan blive det, siger Per Bjerregaard til Tipsbladet.

- Derfor bakker vi 100 procent op om samarbejdet med politiet og politikerne om at få styr på dette problem, lyder det fra bestyrelsesformanden.

Brøndby havde i sidste sæson et gennemsnit på hjemmebane lydende på 16.068 tilskuere. I efteråret 2008 ligger tallet på 14.517 og er et fald på knap 10 procent.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://www.tipsbladet.dk/nyhed/sas-ligaen/hooligans-skyld-i-faldende-tilskuertal-i-sas-ligaen?page=0,0>.

Bilag C10

B.T., 15/10 1999

Uro skal bremses

Brøndbys topledelse går nu i åben, aktiv dialog med klubbens frygtede ballademagere, der gang på gang skaber blågule avis-overskrifter uden for banen. På et »fredsmøde« i aften på Brøndby Stadion søgte Per Bjerregaard & co. på den ene side og ca. 60 af klubbens godt 125-30 uofficielle supportere på den anden at opbygge en ny, konstruktiv kontakt. Supporterne er samlet i småfraktioner som South Side, Yellow Dragons, Matroserne m.fl., men står uden for Brøndbys ca. 15.000 registrerede fans i organisationen Brøndby Support. »Begge parter kunne fundamentalt enes om, at vi skal bremse al den uro, som kunne ende i ekstreme tilstande som tilskuer-registrering med mere,« siger Brøndby - direktør Per Bjerregaard.

»På mødet, som blev afviklet i en fantastisk konstruktiv stemning, skød vi os langsomt ind på et sæt nye, fælles spilleregler, der forhåbentlig kan lægge kimen til bedre indbyrdes forståelse samt et godt samarbejde med hinanden fremover.«

Uden politi

Supporterne havde behov for at forklare nogle af de episoder, der for de fleste vedkommende skyldtes simple misforståelser. De ønsker at have deres faste plads på tribunen, mens vi omvendt har fået udpeget et par kontaktpersoner.« På mødet var ud over Brøndby -spillerne Mogens Krogh, Søren Colding og Thomas Lindrup også seks af Brøndby Stadions ledende kontrollører, sikkerhedschefen Emil Bakkendorff, men derimod absolut ingen politikfolk til stede. Det er ellers ikke mindst det lokale Glostrup politi, der på det seneste har slået til lyd for et voksende behov for registrering af fodboldvoldens værste bøller. »Registrering er ikke løsningen, i øvrigt er den også forbudt. Den eneste mulighed for at dæmpe vores supporter-uro er at stå i en så tæt dialog med de voldelige elementer som muligt. Det er nok naivt at tro på fred og ro fra den ene dag til den anden, men Brøndbys ledelse har med dette møde signaleret, at vi ønsker at tage også de af vores supportere alvorligt, som måske er faldet i unåde inden for Brøndby Supports organiserede rammer,« siger Per Bjerregaard.

Også fodbold-snak

Ud over de mere kontante emner rummede mødet også en afvæbnende snak om fodbold, det igangværende stadion-byggeri med mere. Bjerregaard håber, at mødet vil give sig synlige, positive udslag allerede i forbindelse med søndagens kamp på Brøndby Stadion mod Viborg - og måske især udenfor. »Vi må jo give vores supportere ret i, at det fortrinsvis er uden for stadionmurene, at der er kommet uheldige episoder, som alle parter nu erklærer sig indstillet på at reducere til et minimum,« sagde en optimistisk Bjerregaard.

Lokaliseret 15. august 2009 via Infomedia. Trykt i B.T. 15. oktober 1999, Sport, s. 3.

Bilag C11

Brøndby.com, 01/01 2009

Ballademagere

Fankulturen i Danmark udvikles til stadighed. På linje med omverdenen har også fodboldklubber grupperinger af mennesker, som i handling adskiller sig fra acceptabel opførsel. Dette er også en realitet i Brøndby IF, hvor der arbejdes målbevidst på at eliminere denne slags opførsel i forbindelse med klubbens kampe.

Brøndby IF har i gennem årene været meget bevidst om udviklingen i fankulturen, både i positiv og negativ retning. Klubben har et velfungerende kontrollørkorps, der deltager aktivt i uddannelse af kontrollører i andre klubber, et tæt og godt samarbejde med Vestegnens Politi, ligesom Brøndby IF på ledelsesplan har appelleret til den lovgivende instans i Danmark om at give klubber og politi bedre værktøjer i håndteringen af tilskueruroligheder. Der er etableret dialog med ledende fangrupperinger samt naturligvis Brøndby Support. Læs mere omholdningen til hooliganregistret og sikkerhedstiltag i forbindelse med Brøndby IF's kampe.

Brøndby IF's politik

Generelt er Brøndby IF's fanskare præget af engagement, nytænkning, kreativitet og en fantastisk støtte i med- og modgang. Enkelte ballademagere og mindre grupper skaber dog fra tid til anden problemer især på udebane.

Brøndby IF overvåger i samarbejde med andre klubber og relevante instanser situationen nøje, således at ballademageres forsøg på at organisere sig i specielle grupper der udøver eller forherliger vold i forbindelse med fodboldkampe, ikke tolereres.

Brøndby IF ønsker i den anledning at præcisere sin politik mod voldelige tilskuere i dansk fodbold:

- ♦ Ballademagere og deres handlinger er på ingen måde acceptabel adfærd i forbindelse med fodboldkampe.
- ♦ Brøndby IF har altid og vil altid bekæmpe alle tendenser der går i retning af en eskalering af problemer med ballademagere.
- ♦ Brøndby IF er i aktiv dialog med fans og fangrupperinger omkring udviklingen i fankulturen og ønsker at arbejde med fansene for bedre forhold.

Handling og holdning

Brøndby IF vil fortsat i samarbejde med Vestegnens Politi overvåge ballademagere og om fornødent fastslå omfanget af karantæne, som også fremover skal holde voldelige og voldsforherligende elementer borte fra kampe på Brøndby Stadion og, i det omfang det er muligt, fra Brøndby IF's udebanekampe.

I den forbindelse er det glædeligt at politiet nu har fået adgang til det mest effektive redskab til bekæmpelse af ballademageres opførsel til fodboldkampe, så en eskalering forhindres: Registrering af elementer der aktivt søger vold og virker ved vold i forbindelse med fodboldkampe, således at disse effektivt kan udelukkes fra fodboldkampe i Danmark. Brøndby IF støtter aktivt op om hooliganregistret, og ønsker fortsat selv at kunne fotoregistriere ballademagere for udelukkelse fra alle kampe med Brøndby IF som deltager.

Brøndby IF er desuden i løbende dialog med fans, herunder Brøndby IF's officielle fanklub, Brøndby Support, om hvordan det til stadighed sikres at det fortsat er en tryk oplevelse at se fodbold på Brøndby Stadion, samt generel opførsel til og fra fodboldkamp.

Vi arbejder til stadighed for en oplevelse af flot fodbold, fest og positiv stemning i højsædet, samt at eventuel spirende hooliganisme i fankredse imødegås.

Fodbold på Brøndby Stadion er en tryk oplevelse.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://brondby.com/article.asp?aid=37>.

Bilag C12

Ekstrabladet.dk, 31/7 2009

Brøndbyappel: Udpeg ballademagere

Brøndby IF vil gennemgå videomateriale for at finde ballademagerne ved torsdagens fodboldkamp. Man beder også andre tilskuere om hjælp

Efter torsdagens uro på Brøndby Stadion, hvor tre personer - heriblandt to børn - kom til skade som følge af kast med fyrværker, beder sikkerhedschefen i Brøndby IF, Emil Bakkendorff, nu folk, der var på stadion, om hjælp med at finde ballademagerne.

- Vi har endnu ikke identificeret folkene. Vi vil bruge dagen på at gå vores materiale igennem og så ellers appellere til, at folk, der måtte kende dem, vil bidrage med oplysninger, så vi kan få disse mennesker identificeret, siger Bakkendorff, der gør opmærksom på, at det er svært med kropsvisitering at dæmme op for, at der smugles ulovlige ting ind på stadion.

- Disse ting har efterhånden størrelse som en kuglepen, og så er det sådan, at de gemmes alle mulige mærkelige steder, hvor vi umiddelbart ikke har lov til at søge på folk, siger han og varsler, at klubben vil gøre alt, hvad den kan for at forfølge uromagerne.

- Det er tåbelige mennesker, og jeg har ikke nogen illusion om, at det er drengestreger. Når man går ind til en sportsbegivenhed og overvejer alt dette, så er det udspekulerede mennesker, som ingen kan have en interesse i at have samkvem med. Det er mennesker, der bevidste vælger at narre os alle sammen.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://ekstrabladet.dk/112/article1200740.ece>.

Bilag C13

Berlingske Tidende, 23/4 2007

Per Bjerregaard: Hjernedøde fans

Ifølge Viasatsport var det en af Brøndbys såkaldte casual fans, der efter 0-3-nederlaget på udebane mod Vejle gik grassat og smed en brosten gennem ruden på fordøren i Brøndbys spillerbus.

»Vores præstation på banen nærmer sig en skandale. Det var meget dårligt over hele linjen. Det kan vi ikke være bekendt. Til gengæld så kan de fans, der har gjort det her (smadret døren, red.) heller ikke være det bekendt. Det nærmer sig det hjernedøde,« udtalte Brøndby -direktør Per Bjerregaard, der naturligvis tog skarp afstand fra handlingen.

»Der er ikke noget, der hjælper ved at vise utilfredshed på den måde. Jeg kan ikke acceptere de fans, der går til vold og hærværk. Det hører ikke hjemme i fodboldverdenen,« fastslog Per Bjerregaard.

På grund af hærværk og stenkast mod politiet var i alt fire tilskuere tidligt på aftenen blevet anholdt efter kampen, som var Brøndbys 16. udebanekamp i træk uden sejr.

Lokaliseret 14. august 2009 via Infomedia. Trykt i Berlingske Tidende 23. april 2007, 4. Sektion, Sporten, s. 4.

Bilag C14

Brøndby.com, 02/10 2006

Hærværk og fodbold uforeneligt

40.463 festklædte tilskuere fra begge lejre var i går med at skabe en flot ramme om årets første New Firm-opgør mellem F.C. København og Brøndby IF i Parken.

Desværre demonstrerede en flok ballademagere på Brøndby IF's fanafsnit efter kampen en mere trist side af dansk fodbolds udvikling, da der blev udøvet hærværk på sæderne i afsnittet. Brøndby IF beklager dybt dette over for F.C. København og de mange Brøndbyfans i fanafsnittet som intet havde med dette at gøre.

- Det ser desværre ud til at være en generel udvikling i dansk fodbold at ballademagere, som tilsyneladende er uden for pædagogisk rækkevidde, ser hærværk som en naturlig del af fodboldoplevelsen. Også på Brøndby Stadion oplever vi denne udvikling i opgørene mod F.C. København - med op til hundrede ødelagte

sæder efter hver kamp samt skader på toiletfaciliteter m.v. i det gæstende holds afsnit når kampens resultat går fansene imod.

- Vi ønsker selvklart at bekæmpe denne udvikling og er derfor i løbende dialog med fans og politiet, således at vi kan sætte effektivt ind mod de mennesker som ødelægger så meget for størstedelen af fansene i dansk fodbold. Hvis den slags folk tror de støtter deres respektive klubber på nogen måde, må jeg desværre sige at de tager alvorligt fejl, fortæller adm. direktør Per Bjerregaard.

Brøndby IF er i løbende dialog med Brøndby Support, der som Brøndby IF's officielle fanklub tager skarpt afstand fra hærværk og vold, om hvordan denne udvikling i dansk fodbold bedst muligt imødegås.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://brondby.com/article.asp?aid=38940>.

Bilag C15

Ekstrabladet.dk, 31/7 2009

Brøndby: Umuligt at dæmme op for

Nødblus og romerlys er efterhånden så små, at de kan smugles ind i en skosål eller en bh, hvilket gør det til en nærmest umulig opgave helt at forhindre

De er - med det pæneste udtryk - nogle lurendrejere.

Det mener Brøndby IF's sikkerhedschef Emil Bakkendorff om de folk, der smugler ulovlige genstande med ind på Brøndby Stadion.

Andre ord er udspekulerede og rabiater, og de dækker over de folk, der skaber ballade til fodboldkampe. Det er især romerlys, de såkaldte bengalske flammer, kanonslag, raketter og nødblus, det er svært at dømme op for.

- Mange af de ting er jo kommet ned i størrelse gennem de seneste år. De kan være på størrelse med en kuglepen eller en negleklipper, og det er altså utroligt svært at afsløre. De kan gemmes alle mulige steder, vi ikke må undersøge, siger Emil Bakkendorff til ekstrabladet.dk.

Bliver mindre og mindre

- Og tingene bliver hele tiden mindre og mindre. Det er som mobiltelefoner. Teknikken udvikler sig hele tiden, samtidig med at effekten øges. Der er både fordele og ulemper ved den teknologiske udvikling, siger Emil Bakkendorff.

Brøndbys kamp mod Legia Warszawa i kvalifikationen til Europa League i går blev skæmmet af en situation undervejs, hvor tre tilskuere på familietribunen blev ramt og kvæstet af nødblus affyret fra Faxe Tribunen bag det ene mål.

- De her mennesker er jo så lurendrejeragtige, at de nok skal få det ind, hvis de vil. Og det vil de åbenbart. Det kan være i en hul skosål, det kan være i en bh, eller mange andre steder. Det er nærmest umuligt at gardere sig imod, siger Emil Bakkendorff.

Maskerer sig

- Samtidig maskerer de sig med hætter eller masker, som de tager af og på, og de flytter sig hele tiden. Men

vi finder jo hele tiden noget ved indgangen. Vi har sågar taget en med et 'papmachebryst', da vi bad ham om at tage trøjen af. Og så blev der afsløret en masse ting, som ikke har noget med en fodboldkamp at gøre, siger Emil Bakkendorff.

- Når man går ind til en fodboldkamp og har overvejet alt dette, så er man et udspekuleret menneske. Og de deler tingene op i flere dele, så forskellige personer har hver deres del med ind. Det er meget rabiater og udtryk for en helt vanvittig indstilling, siger Emil Bakkendorff til ekstrabladet.dk dagen derpå.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://ekstrabladet.dk/112/article1200826.ece>.

Bilag C16

Dr.dk, 8/6 2007

Brøndby-fans amok i Rønne

En opvisningskamp i Rønne på Bornholm mellem SAS Liga-holdene fra Brøndby og AaB sluttede fredag aften en halv time før tid på grund af ballade internt mellem Brøndbys fans.

Måbende kunne spillere og øvrige tilskuere se 10-15 hooligans gå i slagsmål, først på tilskuerpladserne og senere på banen. Det udviklede sig til et masseslagsmål med over 50 involverede både fans og lokale.

Brøndby undskylder

- Vi skylder Bornholm en stor undskyldning for det her. Det er slet ikke Brøndby IF værdigt. Det er sørgeligt for dansk fodbold, at vi åbenbart ikke kan spille de her sommerkampe, fordi nogle ikke kan opføre sig ordentligt, siger direktør Per Bjerregaard.

De 10-15 fans, som startede urolighederne havde ikke Brøndby-trøjer på, men er kendt af Brøndby IF som ballademagere.

- Vi ønsker ikke at se den slags til vores kampe og det vil naturligvis få alvorlige konsekvenser for de ballademagere vi kan identificere, siger direktøren.

Måtte tilkalde forstærkning

Politiet i Rønne tilkaldte assistance fra Københavns Politi, som var på vej i en helikopter, mens den lokale ordensmagt holdt øje med eventuelle nye slagsmål på Store Torv i Rønne, oplyser den vagthavende på Bornholm.

Det var ifølge politiet et slagsmål mellem lokale og Brøndby-tilhængere på stadion, der truer med at eskalere på torvet. Der var dog ingen anholdte.

- Selve slagsmålet er ophørt. Men vi holder nu øje med gemytterne på Store Torv, siger den vagthavende.

Ødelagde jubilæumskampen

Kampen var arrangeret af IK Viking og Rønne IK og skulle markere Bornholms Boldspilunions 100-års jubilæum. I stedet blev dagsordenen en helt anden for de over 3000 tilskuere.

- Vi er meget ked af det. Det skulle have været en aften med godt fodbold og grillmad, men desværre var der nogle, som ikke ville det samme som os, siger formand for Bornholms Boldspilunion, Erik Hjorth.

Lokaliseret 12. august 2009 på:

<http://www.dr.dk/Sporten/Fodbold/Superliga/2007/06/08/202601.htm>.

Brøndby rimer på romerlys

Fodboldklubben Brøndby har haft en hovedrolle ved de tre seneste romerlysskandaler. I aftes kom tre personer til skade.

Romerlys ses til stadighed til Brøndbys kampe.

For godt et år siden lykkedes det en stor gruppe FCK-fans at smugle romerlys ind på Brøndby Stadion, hvor de spredte frygt blandt 'almindelige' tilskuere, da kuglerne begyndte at flyve.

Tidligere i år raserede Brøndby-tilhængere stadionet i Horsens, og i aftes gik det så galt igen, da tre personer blev ramt af romerlys under Brøndbys kamp mod polske Legia Warshawa.

Brøndby: Ikke kun vores problem

Dermed har Brøndby spillet en rolle i de tre seneste slemme episoder med romerlys på danske superligastadions, men klubben mener ikke, at den specifikt har et problem.

»Det er helt forkert at sige, at det her er et isoleret Brøndby-problem. Vi ligger nummer et eller to på tilskueroversigten, så det ville være underligt, hvis vi ikke havde flere problemer end andre. Men det er desværre et generelt problem, og ingen klub kan sige sig fri for at have ballademagere«, siger klubbens sikkerhedschef, Emil Bakkendorff.

Han peger på, at Brøndby i aftes trak flere tilskuere til kampen mod et polsk hold, end Randers formåede at lokke til holdets kamp mod den tyske storklub Hamburger SV.

Fans skal opdrages

Tilbage i 2007 indtog Brøndby også uheldige hovedroller med fyrværkeri.

Under en kamp i Vejle kastede Brøndby-fans romerlys mod hjemmeholdets tilhængere, og ved en kamp i Parken smed de blå-gule tilhængere romerlys ind på banen.

»Man skal passe på ikke at simplificere tingene og gøre det til et generelt Brøndby-problem. Man må prøve at se på de mekanismer, der får det her til at ske. Vi skal ind i opdragelsesfasen, hvor vi alle tager ansvar«, mener Emil Bakkendorff.

Uacceptabelt - ligesom spritbilisme

Sikkerhedschefen håber, at der vil ske en holdningsændring, så alle fodboldfans indser, at det er uacceptabelt at tænde fyrværkeri til fodboldkampe. Han peger på, at en ting som spritbilisme er blevet mere socialt uacceptabelt de seneste år.

»Det samme skal ske her. Det kan myndighederne, og vi ikke gøre alene. Den mest effektive løsning er, at vi alle tager ansvar«, siger Emil Bakkendorff.

Han opfordrer samtidig de skyldige fra i aftes til at melde sig selv, og vidner skal henvende sig til klubben eller politiet, så de skyldige kan blive identificeret.

»Vi må appellere til, at de her ting stopper. Det har udviklet sig til uacceptable højder«, lyder det fra sikkerhedschefen.

Afviser kropsvisitering

Brøndby kropsvisiterer ikke alle gæster, og sikkerhedschefen afviser, at det ville løse problemet. Det tager ganske enkelt for lang tid.

I går blev de medrejsende polske fans kropsvisiteret, og det tog så lang tid, at undersøgelserne først var færdige inde i 2. halvleg. Samtidig er en kropsvisitation ingen garanti for, at det ikke lykkes fansene at skjule små stykker fyrværkeri.

Klubben vil nu gennemse tv-billeder fra i aftes, men Emil Bakkendorff kan endnu ikke sige, om billederne kan hjælpe klubben og politiet i jagten efter de skyldige.

»Mange maskerer sig, men hvis vi har gode billeder, vil vi ikke tøve med at offentliggøre dem«, siger han.

Lokaliseret 14. august 2009 på <http://politiken.dk/indland/article760588.ece>.

AaB og det forsømte efterår (D)

Bilag D1

Aabsport.dk, 11/6 2008

AaB ansætter Bruce Rioch som chefråner

AaB Fodbold kunne på et pressemåde i formiddags præsenterer erfarne Bruce Rioch som ny chefråner. Bruce Rioch er foreløbig ansat indtil den 31. december 2008.

Den 60-årige skotte var senest chefråner i OB, som han både førte til en DM-bronzemedalje samt efterfølgende europæisk succes.

Blandt andet Premier League-klubber som Arsenal, Middlesbrough, Bolton og Wigan har som manager haft fornøjelsen af Bruce Rioch, der som aktiv fodboldspiller opnåede 24 A-landskampe for Skotland og repræsenterede klubber som Aston Villa, Everton, Birmingham og Derby.

AaB's sportsdirektør Lyng Jakobsen er tilfreds med, at længere tids trænerjagt er overstået, og at det er en kapacitet som Bruce Rioch, der fra den 25. juni overtager chefrånerposten hos de danske mestre.

- Vi havde fra start en snæver kreds af tre danske træneremner, hvoraf vi har været i konkret dialog med de to.

- Forholdsvis hurtigt stod det imidlertid klart, at der under alle omstændigheder ikke ville blive tale om en løsning allerede fra sæsonstarten, hvorfor vi har arbejdet med andre modeller og tog en kontakt til Bruce Rioch, der dog afviste vores første henvendelse, fortæller Lyng Jakobsen.

- Bruce har således meget tidligt i forløbet været i vores tanker, og heldigvis reagerede han positivt, da vi for anden gang henvendte os, efter at det blev en kendsgerning, at vores trænerønske på det danske marked ikke kunne blive en realitet, forklarer Lyng Jakobsen, der ser Bruce Rioch som den måske allerbedste mand til at afløse direkte efter Erik Hamrén.

- Ingen tvivl om at vi har ansat en særdeles kompetent mand. Bruce besidder præcis den vindermentalitet, som vi ønsker i AaB, fremhæver Lyng Jakobsen, der allerede inden for en relativ kort tidshorisont har aftalt at diskutere en eventuel forlængelse med AaB's nye skotske chefråner.

Holdet bag holdet på plads

Udover at præsenterer Bruce Rioch valgte AaB og Lyng Jakobsen i dag at markere, at hele "holdet bag holdet" forventes at fortsætte.

- Allan Kuhn har foreløbig kontrakt indtil nytår, men vi har tilbudt ham at fortsætte i samme rolle i yderligere tre år, fortæller Lyng Jakobsen, der ligeledes har målmandstråner Poul Buus, ITU-tråner Poul Erik Andreasen, fysisk træner Ashley Tootle, mentaltråner Martin Langagergaard, holdleder Kurt Berthelsen, fysioterapeut Henrik Bågvad og læge Søren Kaalund i den fremtidige stab.

- Eksempelvis er der lavet udvidede ansættelseskvoter med Poul Buus og Ashley Tootle, og vi glæder os meget til den kommende sæson, hvor vi har mange spændende udfordringer foran os, slutter Lyng Jakobsen.

Lokaliseret 9. september 2009 på <http://www.aabsport.dk/B02F4995-D1D5-46F6-A65B-4C8D024B2652.W5Doc?id=112E8243-EC8D-460B-B347-C705D380B3E0>.

Bilag D2

Aabsport.dk, 2008

Vedtægter for Aalborg Boldspilklub A/S (uddrag)

3.0. FORMÅL

3.1. Selskabets formål er at drive professionel idræt, primært fodbold, og dermed forbundet virksomhed, herunder handel, service og investering, der naturligt kan foretages i forening med professionel idræt. Derudover er selskabets formål underholdningsvirksomhed, konferencer og events, herunder koncernen samt drift og investering i relation til oplevelsesindustrien og hermed forbundet virksomhed.

Lokaliseret 9. september 2009 på <http://www.aabsport.dk/58C9FE69-7CC7-4E92-BAE9-DBC8919B7660>.

Bilag D3

Politiken.dk, 17/8 2008

Forvandlet OB-hold dukkede mestrene

For en uge siden blev OB'erne spillet helt ned under græstæppet i Herning af FC Midtjylland, men Lars Olsens mandskab var ikke til at genkende i søndagens udebaneopgør mod AaB - og ligner igen en mesterskabskandidat.

Til gengæld skal mestrene fra AaB til at arbejde sig ud af en mindre hjemlig krise: 3-0-nederlaget til de stærke fynboer var sæsonens tredje i Superligaen.

Hollænder ud som back

OB satte sig fra start tungt på mestrene, som gav debut til forsvarsspilleren Michael Beauchamp. Han var med i stedet for den skadede Kasper Bøgelund, hvilket betød, at AaB's bedste fra Champions League-kvalifikationskampen mod Kaunas i onsdags, Steve Olfers, måtte rykke ud på højre back-positionen.

Den nye taktiske dispositioners holdbarhed var dog kortvarig.

Michael Beauchamp fik en uheldig start på sin debut, da Johan Absalonsen og den bevægelige Björn Runström kontrakombinerede fint efter syv minutters spil. Henrik Hansen fik serveret bolden på kanten af straffesparksfeltet og via Beauchamp og Djiby Fall havnede afslutningen i målet bag Karim Zaza til 1-0.

Fall var over alt

Efter scoringen havde den ivrige Djiby Fall og Hans Henrik Andreasen gode muligheder, mens hjemmeholdet gang på gang halsede efter gæsterne, inden Michael Beauchamps debutmareridt nåede nye højder.

Johan Absalonsen satte i det 19. minut gang i endnu en OB-kontra, som gav Djiby Fall næsten frit løb mod mål. Beauchamp måtte tage armen til hjælp for at få stoppet senegaleseren - og det medførte udvisning af den 27-årige australier, der er hentet i tyske FC Nürnberg.

Let spil for OB

Med en mand i overtal havde OB'erne endnu lettere ved at praktisere deres effektive kontraspil, og selv om de frustrerede og usammenhængende AaB 'ere satsede efter pausen og spillede med tre mand i bagerste kæde, så forblev billedet det samme.

Kampens endelige afgørelse kom efter et indkast i det 57. minut. I feltet stod Eric Djemba-Djemba helt fri, og midtbanemanden kunne uden problemer sparke ind til 2-0, inden Johan Absalonsen lukkede med 3-0-målet i overtiden.

Lokaliseret 12. september 2009 via Infomedia. Oprindeligt fra Politiken.dk, 17. august 2008.

Bilag D4

Jyllands-Posten, 27/8 2008

Tryghed i en svær tid

Fodbold: En elendig sæsonstart kan blive endnu værre, hvis AaB smider Champions League-matchbold i Litauen.

Man skal bare tænke på noget godt, når man er i en svær situation. Devisen er hevet frem i AaB.

På rekordtid er euforien over DM-guldet fra maj blevet mikset med rynkede bryn over en forfejlet indledning på superligaen. Fire point ud af 15 mulige og et mesterhold tæt på nedrykningsstregen.

Dén streg symboliserer helvede i dansk fodbold. Men samtidig er nordjyderne blot 90 minutter fra adgangsbillet til himlen i europæisk fodbold.

Der venter seks oplevelser i Champions League, hvis 2-0 forspringet mod litauiske Kaunas kan bevares onsdag aften.

Ikke nervøs

»Jeg er overhovedet ikke nervøs, hvilket man vel egentlig burde være før sådan en opgave,« sagde anfører Thomas Augustinussen tirsdag morgen, mens hans ventede på at gå ombord på flyet til Litauen.

Forklaringen på den rolige anfører skal findes 10-11 måneder tilbage. Da AaB var fortrinlig i UEFA Cup'en og præsterede store kampe mod hold som Sampdoria og Anderlecht.

Samt ikke mindst på udebane mod Tottenham og Hapoel Tel Aviv, der må vurderes til at være et pænt stykke over Kaunas' niveau.

»Alle på vores hold kender deres roller og kravene i en svær opgave som en Europa Cup-kamp på udebane. Vi føler os trygge i den måde, som vi spiller på i disse kampe. Derfor er jeg rolig,« fastslog han.

Augustinussen medgiver, at Kaunas ikke var noget at være bange for i Aalborg. Men han noterede sig, at litauerne virkede stærke i offensiven, da de efter 2-0 målet i Aalborg blev tvunget frem.

»Det bliver ikke nemt. Men jeg mener, at vi er videre, hvis vi bare spiller og koncentrerer os hele kampen igennem,« sagde anføreren.

Hvordan vil du vurdere Kaunas' niveau i forhold til superligaen?

»Tager man kampen i Aalborg, så ville det være et bundhold. Men det er meget bedre hjemme, så det er vel at regne for et midterhold i superligaen.«

Modigt svaret af Augustinussen, der trods alt selv står i spidsen for superligaens nummer 10.

Ingen krise

Tingene har bare ikke fungeret for AaB i den hjemlige turnering.

Det er en negativ tanke, der kan få en markant stærkere effekt, hvis matchbolden i Kaunas glipper. Så vil AaB stå som bundhold og ude af det fineste europæiske selskab trods to ekstremt heldige lodtrækninger frem mod Champions League.

»Krise er slet ikke et tema. Det lyder kedeligt, men vi har altså ikke spillet så dårligt i superligaen. Vi har spillet til mere end fire point. Det var kun mod OB, at vi var helt væk. Og så tager jeg det ikke så tungt med de fire point. Sidste år havde vi fem point efter seks kampe (differentiation). Det er klart, at vi ikke kan blive

ved med at forsvare den lave pointscore med en statistik fra sidste år. Det er bare gode tal, der beviser, at alt kan ske i fodbold. Vi ved, at vi igen er med i toppen, hvis vi rammer en stime.«

Hvordan kan du mærke på omgivelserne, at mestrene er kommet dårligt fra start?

»Forventningerne er altid høje til en dansk mester. Ikke mindst i Nordjylland. Alle forventer, at vi skal være med i toppen. Nu har vi vundet medaljer to år i træk, og det er aldrig sket i AaB 's historie. Selvfølgelig går vi efter det igen, men i superligaen er der altså ikke nogen, der er selvskreven til en medalje. Det må omgivelserne forstå,« fastslog AaB 's anfører før take off mod de 90 minutter, der kan sikre hans klub minimum 80-100 millioner kroner i Champions League-indtægter.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Trykt i Jyllands-Posten 27. august 2008, 1. sektion, s. 27.

Bilag D5

Berlingske Tidende, 23/9 2008

Øretævernes holdeplads

AaBs mestre indrømmer at den hårde kritik er berettiget.

Skyerne over Aalborg har ændret farve i en markant grad.

I foråret strålede solen igennem de lyserøde skyer, hvor AaB -spillerne badede sig i ros og guldglimmer. I dag er skyerne kulsorte og truer med et alvorligt stormvejr.

Syv point i otte kampe. To point over nedrykningsstregen. SAS Ligaens dårligste forsvar. SAS Ligaens dårligste hjemmehold. AaB er røget ind i en sæson med antiklimaks. For mens klubben er med i Europas fineste selskab i Champions League, så er tiendepladsen i den hjemlige liga lig med krise .

I sidste sæson, der som bekendt endte med mesterskabet, indledte AaB også sæsonen dårligt. Forskellen fra sidste sæson er imidlertid, at AaB efter otte runder nu ligger 14 point efter topholdet OB, mens man på samme tidspunkt lå blot seks point efter FCM på førstepladsen sidste år.

Ekspertterne er ikke i tvivl. AaB er allerede ude af medaljekampen.

»Jeg anser det som udelukket, at AaB får medaljer i år. De havde en nærmest sensationel serie af sejre efter deres dårlige sæsonstart sidste sæson, samtidig med at mange af de andre tophold tabte mange point. Men med det spil de tre tophold har vist i denne sæson, så ser jeg det som usandsynligt, at AaB får hentet 12-13 point ind på dem,« siger Morten Bruun.på Kanal 5.

Han bakkes op af den tidligere landsholdsspiller Per Frimann, som nu er ekspertkommentator på Viasat.

»OB, FCK og FCM er kommet godt i gang, og de kan i virkeligheden køre derfra. Jeg regner ikke med, at AaBblander sig i mesterskabskampen. Der er flere faktorer, som spiller ind med AaBs sæsonstart. De er danske mestre, og dermed er der kommet en større bevågenhed på dem. Nu kender alle Thomas Enevoldsen og de andre unge spilleres kvaliteter. Taktisk har de også sværere ved at overraske. Champions League er både et godt og ondt spørgsmål for dem, for de er tvunget til at bruge mange ressourcer på turneringen. Det koster,« lyder det fra Frimann.

CL ingen undskyldning

I AaB -lejren forsøger man ikke at gemme sig for kuglerne, der flyver om ørerne på dem fra fans, medier og fodboldeksperter.

»Når man ligger nummer et, så vil man gerne have ros. Så må man også tage øretæverne, når man ligger nummer 10,« forklarer sportsdirektør Lyng Jakobsen.

»Jeg kan godt forstå, at vi får tæsk i medierne og af vores fans. Det var bestemt heller ikke sådan, vi spillere havde regnet med at starte i ligaen,« siger AaBs midtbaneprofil Kasper Risgård.

For AaB -spillerne er tankerne også lysår væk fra medalje-kamp. Nu gælder det om at få skrabet point sammen igen, så man kommer væk fra tiendepladsen.

»Vi skal slet ikke koncentrere os om, hvordan det går OB, FC Midtjylland eller FCK i toppen. Vi har rigeligt at se til i vores situation. Alle kan se, at vores pointantal simpelthen ikke er godt nok. Vi kan heller ikke komme udenom, hvor vi ligger i tabellen, og nu gælder det om, at vi kommer i gang. Vi skal have skrabet nogle point sammen, og det er fuldstændig ligegyldigt, hvordan vi gør det,« siger Risgård.

AaBs karismatiske sportsdirektør Lyng Jakobsen mener dog, at det er for billigt at skyde skylden for ligastarten over på Champions League-deltagelsen.

»Jeg vil have det meget dårligt, hvis der er nogen, der bruger Champions League som undskyldning for problemerne i ligaen. For når man kæmper så hårdt hvert år for at komme i Europa, så skal man heller ikke give det skylden, når det går mindre godt. Jeg vil ikke bruge ordet krise om os. For når spillerne har en klædelig selverkendelse, så går det aldrig helt galt,« mener Lyng Jakobsen.

På tirsdag møder AaB Manchester United i Champions League på hjemmebane.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Trykt i Berlingske Tidende 23. september 2008, 1. sektion, s. 22.

Bilag D6

Ekstrabladet.dk, 18/10 2008

Augustinussen: Vi er i krise

Mens AaB -træner Rioch ikke var til se efter holdets nederlag, så erkender spiller og direktør at der er problemer. Dog ikke udsigt til træner-fyring

- Vi har lavet en aftale med Bruce, og den står vi ved. Som det ser ud nu, har han sidste kamp 10. december, hvor vi møder Manchester United, erklærede Lyng Jakobsen efter AaB i dag tabte på hjemmebane til FC Nordsjælland.

- Da I for få måneder siden lå i ligaens top, sagde I, at tabellen fortalte sandheden. Er det stadig sådan?

- Ja, det ville være hovski-snovski at sige noget andet, og det ønsker jeg ikke at være. Vi skal have respekt for vores placering, og den eneste diagnose, jeg kender, er hårdt arbejde, lød det fra direktøren.

Bruce Rioch så man ikke noget til i skuffelsens stund. Akkurat som de fleste AaB 'ere gemte han sig uvant længe i omklædningsrummet. En af de første, som trådte frem, var anfører Thomas Augustinussen.

Klar i mælet. Klar over situationens alvor.

- Vi mangler selvtillid, og vi skal være meget mere skarpe fra start. Det er ikke godt nok at komme bagud næsten hver eneste gang.

- Er I i krise?

- Jo, det kan man godt sige. Vi er i pointmæssig krise, og spillemæssigt er vi også i en lille krise. Jeg er sikker på, at vi nok skal komme igen. Men det kommer til at kræve meget hårdt arbejde. Vi skal være meget mere aggressive fra start og være bedre til at udnytte vores chancer.

- Det er selvfølgelig ikke godt nok, hvad vi har lavet indtil nu. Men det bliver bedre, og der er først grund til at kikke på tabellen efter 33 runder, sagde AaB -anføreren.

Allerede tirsdag aften løber de danske mestre på banen mod Villarreal i Champions League. Øjeblikkets måske bedst spillende spanske hold. Men det er ikke det samme, som at man behøver frygte for turen sydpå, formener Lyng Jakobsen.

- Det er en helt anden turnering. Ingen forventer noget af os, og vi plejer at klare os godt i Europa. Man kan ikke overføre en kamp til en anden. Så skulle vi for eksempel have kvæstet de andre Superligahold efter at fået 0-0 i Celtic, og det er som bekendt ikke sket.

Martin Risgård:

- Jeg kan med sikkerhed ikke spille tirsdag mod Villarreal.
Midtbane-manden, som på grund af sin skade slet ikke var med i truppen mod Nordsjælland.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Oprindeligt fra Ekstrabladet.dk, 18. oktober 2008.

Bilag D7

Jyllands-Posten, 19/10 2008

AaB er i stor krise

AaB hænger fast i bunden efter 2-1-nederlag hjemme mod FC Nordsjælland.

Ironisk nok står der Her regerer AaB på et stort skilt i spillertunnellen. Så gik der 90 minutter, og så havde FC Nordsjælland vundet 2-1. Hvordan kan det stå så skidt til i det nordjyske? AaB's sportsdirektør Lyng Jacobsen ville ønske, han havde svaret - og ikke mindst løsningen klar.

»Lige nu søger man efter en grund, men det er ikke, fordi Bruce Rioch kun har været ansat på en halvårsaftale, og vi nu har offentliggjort, at han stopper til vinter. Da Erik Hamrén i foråret sagde, han ville stoppe til sommer, sagde alle, at vi ikke ville blive danske mestre. Man må gerne søge efter en årsag, og jeg vil gerne være med til det, men det er ikke den midlertidige trænerløsning, der bærer skylden,« sagde Lyng Jacobsen.

Han tilkendegiver, at den korte aftale ikke var optimal. Men det var den bedste løsning for AaB på daværende tidspunkt.

»En klog mand har lært mig, at man skal handle ud fra de muligheder, man har,« fortalte Lyng Jacobsen. De muligheder, AaB har lige nu, bør også være gode nok, mener sportsdirektøren. Truppen er stort set den samme som den, der vandt guld i sommer. Den spiller bare fodbold på et meget lavere niveau. Lyng Jacobsen erkender, at spillet ikke har været godt nok.

»Vi kan ikke gøre så meget mere ved det i forhold til, hvad vi allerede gør. Vi skal have arbejdstøjet på og knokle derudad, og alle skal yde deres bedste i den næste periode.«

Truppen er god nok

Umiddelbart er spillerhandler ikke på ønskelisten for sportsdirektøren. Han er overbevist om, at spillerne i truppen er gode nok til at få holdet længere op i tabellen.

»De skal nok komme i gang og få holdet tilbage på sit vanlige niveau (indgyder ro). Men det var da ikke en sæsonstart, vi havde forventet.«

Tilskuerne gav også udtryk for deres utilfredshed med AaB's præstation i kampen mod FC Nordsjælland. Undervejs blev der sunget Rioch go home!, og spillerne blev pebet af banen.

Det ser efterhånden ud til, at klubbens nedtur har påvirket cheftræner Rioch. Undervejs i kampen var hans assistent Allan Kuhn langt mere synlig på sidelinjen. Lyng Jacobsen forsvarede det med, at deres arbejdsdisposition og rollefordeling er op til dem selv.

Og at Kuhn i øvrigt var lige så synlig under Hamréns regeringsperiode.

Om spillet bliver anderledes mod Villarreal i næste Champions League-kamp er svært at sige. Men spiller AaB på samme måde som mod FC Nordsjælland ja, så er tenniscifre ikke en umulighed.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Trykt i Jyllands-Posten 19. oktober 2008, 1. Sektion, s. 34.

Bilag D8

Nordjyske Stiftstidende, 19/10 2008

KRISE: Bundholdssyndrom

Modstanderne straffer alle fejl hos AaB i øjeblikket, og det koster dyrt i tabellen

Mandag aften kan AaB være på sidstepladsen i SAS-Ligaen, hvis Esbjerg vinder deres kamp på udebane mod topholdet OB. To hjemmekampe, der skulle have vendt den dårlige stime for de danske mestre er i stedet endt med en pointhøst på et point.

- Vi er kommet bagud i ni af de kampe, vi har spillet i SAS-Ligaen i år, og derfor kommer det hele tiden til at være op af bakke. Det er naturligvis ikke godt nok, sagde anfører Thomas Augustinussen efter lørdagens kamp, hvor anføreren endnu engang ikke kunne få det til at hænge sammen spillemæssigt på banen.

AaB havde klart spillovertag i kampen, men holdet blev straffet for sine fejl af et FC Nordsjælland hold, der scorede på de to åbne tilbud som holdet kom frem til. Størst blev problemerne udstillet, da Thomas Augustinussen og Caca stødte sammen lige foran gæsternes felt, og tre boldberøringer senere lå bolden bag Karim Zaza efter et kontraangreb i verdensklasse, der blev afsluttet af u-21 landsholdsangriberen Nicklas Pedersen. Det blev hans andet mål i kampen.

- Vi har selv siddet og talt om, at det var vanvittigt, så hurtigt det kunne gå. Der er trods alt næsten 100 meter ned i den anden ende. Men det er symptomatisk. Jeg synes, vi har spillet mange gode anden halvlege i år, men vi mangler at få det sat sammen over 90 minutter, siger anføreren.

Nedrykning er en fare

Dagens bedste AaB'er var uden tvivl Anders Due, der fik chancen fra start på en lidt uvant position på den centrale midtbane. Men den hæder kunne den tidligere FC Nordsjælland spiller ikke bruge til meget.

- Jeg ville hellere være levet ud efter tyve minutter, og så have vundet, siger han.

- Det er klart, at vi nu er nødt til at tage truslen om nedrykning alvorligt, og vi tager det meget seriøst. Vi har siddet og talt om, at vi har det der bundholdssyndrom i øjeblikket. Hvis vi skaber ti chancer, så scorer vi et mål, og de andre skaber to og scorer på dem begge, siger Anders Due. (ACCIDENT)

Trods de mange problemer, så ser klubben kun en udvej.

- Vi må bare arbejde endnu hårdere, og det gælder både holdet og alle omkring holdet. Det kan godt ske, at i er trætte af at høre den diagnose, men jeg kan ikke komme det nærmere, siger sportsdirektør Lynge Jakobsen.

- Når vi ser på det to seneste kampe, så ser jeg jo ikke nogen modstandere, som kan noget, vi ikke kan, og jeg har fortsat troen på, at den her trup er stærk nok til at få vendt det her (ro og opbakning til holdet), fortsætter han.

Næste chance for point er på søndag, hvor AaB spiller ude mod Randers.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Trykt i Nordjyske Stiftstidende 19. oktober 2008, 1. Sektion, s. 26.

Bilag D9

Jyllands-Posten, 20/10 2008

Sulten mangler i Aalborg

Krise: Med den nuværende næstsidsteplads er AaB ved at lave en Herfølge.

Endnu en spillerunde - endnu et nederlag. Der er ikke meget, der kører for AaB i superligaen for tiden. Med sin nuværende placering under nedrykningsstregen er holdet i gang med at lave en Herfølge.

I 2000 kunne Herfølge kalde sig dansk mester, sæsonen efter måtte holdet forlade superligan. Samme situation står AaB i med den nuværende stilling. Og i Herfølge, der med John Faxe Jensen ved roret skabte en fodboldsensation ved at vinde mesterskabet, ser sportschefen en vis lighed mellem de to klubber.

»Det, der skete i Herfølge dengang, var, at flere spillere med mesterskabet havde opnået det, der havde været deres drøm altid. Og da de havde nået det, hvad var så det næste? Hvad kunne man nå mere end at vinde det danske mesterskab? Så holdet var i hvert fald ikke lige så sultent sæsonen efter, det er der slet ingen tvivl om,« siger Per Rud, der er sportschef i Herfølge.

Kan det være det samme, der er sket i AaB?

»Ja, det tror jeg godt. For nogle af spillerne var det sådan, at når man var danske mestre, så kunne man ikke nå mere. Og det kunne man faktisk mærke på spillet,« siger Per Rud.

Men det ikke der, at problemet ligger, mener man i AaB.

»Jeg har været så lang tid i det her, så jeg ved, at det går op og ned. Der er uforklarlige perioder, hvor du ikke vinder nogle fodboldkampe, og så kan der næsten også være uforklarlige perioder, hvor du kan vinde 10 i rap,« lyder det fra AaB's sportsdirektør Lyng Jakobsen. (transcendence)

AaB's problemer bliver udstillet i begge ender af banen. Sidste år scorede det mesterskabsstormende hold næsten to mål i hver kamp. 1,82 mål i gennemsnit, for at være helt præcis. I denne sæsons 10 kampe er det kun blevet til et enkelt AaB-mål i gennemsnit per kamp.

Også i de bagerste rækker er der langt til topformen. Hvor der i mesterskabssæsonens 33 kampe blev scoret 38 mål imod AaB, er der i den nuværende turnering allerede blevet sat 19 kasser ind bag AaB's bagerste mand. Gennemsnittet lød sidste sæson på, at der i hver kamp blev scoret 1,15 mål imod AaB. I år ligger det gennemsnit på 1,9 mål.

En række sygdomstegn

I Herfølge Boldklub mener sportschefen, at den manglende sult hos AaB-spillerne ikke er hele forklaringen på holdets krise. Han ser en hel række sygdomstegn hos den nordjyske patient.

»Lige pludselig mister man fokus med Champions League eller UEFA Cup, og så glemmer man lidt basis. Sidste år i AaB begyndte man også skidt, og så kom man ellers i gang. Det har nok givet holdet en falsk trykthed. Det er måske blevet lidt en sovepude for dem. Og så er det også en meget lang fase nu, hvor man har snakket træner og træner og træner - det giver meget usikkerhed. Det er mange faktorer, der ramler samtidig. Sådan er det typisk, når der er noget, der går galt,« siger Per Rud.

Men den forklaring er Lyng Jakobsen ikke enig i. Han peger i stedet på skadessituationen i mesterklubben.

»Man skal også regne med, at vi har lidt mere modgang, end vi havde i mesterskabssæsonen. I går (lørdag) har vi fire-fem stamspillere uden for, i sidste sæson havde vi allerhøjest to skadede spillere ad gangen,« siger sportsdirektøren.

Hårdt arbejde

Og Lyng Jakobsen har recepten klar.

»Der er kun en vej ud af det her, og det er hårdt arbejde. Alle skal yde deres yderste, hvis ikke de allerede har gjort det. Har de gjort det, så skal vi bare være vedholdende, så ændrer tingene sig jo. Der findes ingen trylleformularer. Jeg er ikke i tvivl om, at det skal komme,« siger han.

At pointene nok skal komme, er Lyng Jakobsen ikke ene om at forvente. Det samme er man overbeviste om i FC Nordsjælland. På papiret har også de mærket, at AaB ikke har samme overtag som i sidste sæson. Der blev det til tre nederlag til nordsjællænderne ud af tre mulige i superligaen mod de senere vindere fra AaB. Men i lørdagens kamp var skuden vendt, og med en 2-1-sejr tilføjede FC Nordsjælland endnu et søm i AaB's kiste. Sportschefen fra FC Nordsjælland er dog overbevist om, at sejrene nok skal komme til at trille mod Aalborg i løbet af sæsonen.

»Det kommer til at vende rundt lige pludselig. Det har de også vist i tidligere sæsoner. De har det med, at når de først får vendt skuden, så kommer der en stime,« forudsiger Jan Laursen.

* Hvor der i mesterskabssæsonens 33 kampe blev scoret 38 mål imod AaB, er der i den nuværende turnering allerede blevet sat 19 mål ind.

* Sidste sæson vandt AaB alle tre kampe over Nordsjælland. I lørdags tabte holdet 1-2 på hjemmebane til Nordsjælland.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Trykt i Jyllands-Posten 20. oktober 2008, 6. Sektion, s. 6.

Bilag D10

Tipsbladet.dk, 27/10 2008

AaB-fans laver skæg med krisen

Flere end 200 AaB-fans har besluttet at lade skægget gro vildt, ind til deres rød/hvide helte atter vinder en fodboldkamp.

Facebook-bølgen er over os, og foruden at bruge det store online community til at planlægge fester, tage tests eller redde verden, kan det også bruges som protestaktion mod en fodboldklubs resultater.

Det er i alt fald hvad mere end 200 AaB-fans har valgt at gøre i gruppen "Aab skægprotest", som i al sin enkelthed går ud på, at gruppens medlemmer ikke lader sig barbære, før AaB atter vinder en fodboldkamp.

Carsten Fredgaards udlignende scoring i overtiden for Randers snød derfor mangen en fan for en tur med skrabekniven, da den sikrede kronjyderne 2-2 mod AaB søndag.

De rød/hvide får dog chancen for indirekte at barbære egne fans allerede onsdag, når Fredericia venter i pokalturneringen.

AaB's seneste sejr fandt sted den 31. august, da Thomas Augustinussen og Jeppe Curth scorede målene i 2-1-gevinsten mod SønderjyskE.

Lokaliseret 13. september 2009 på <http://www.tipsbladet.dk/nyhed/generelle/aab-fans-laver-skaeg-med-krisen>.

Bilag D11

Ekstra Bladet, 5/10 2008

Nu kradser krisen

AaB fik udlignet i sidste øjeblik, men kan havne i bundstriden i dag

Det er helt normalt at drømme om mange nuller.

Om at ens kassekredit går i nul. At man scorer nul fejl i den store IQ-test, eller at der pludselig står mange nuller på lønchecken.

Harmløse drømme, der i AaB -lejren må vige for et mareridt, som også omhandler nuller.

Nul sejre i fem hjemmekampe.

Håbet var, at der blev sat punktum for mareridtet mod Horsens. Men håbet brast for dem, der troede, at kun september var slem.

Vi fortjente det point

Kun på en sidste-øjeblik scoring til 1-1 af Andreas Johansson lykkedes det at afværge den totale nedtur.

- Jeg synes, vi fortjente det ene point, sagde AaB-træner Bruce Rioch.

Ligesom mod Manchester United undlod han skifte ud og overhørte dermed publikums højlydte ønske om at få topscorer Caca på banen. Hvorfor?

- Det er altid op til en manager at vurdere, hvad der skal ske, og jeg går meget efter mit instinkt. Jeg syntes, at vi i anden halvleg var i fuld kontrol, og at ingen fortjente at komme ud.

Det var så til gengæld ikke tilfældet i første halvleg. Hvilket Thomas Enevoldsen var mand for at skære ud i pap.

- Jamen, det var meget, meget dårligt. Men med alle de chancer, vi havde i anden halvleg, burde vi alligevel have vundet. Det er bare ikke godt nok. Vi skal have tre point hjemme mod Horsens.

- I ligger i bunden. Er det der, I hører til?

- Ja, det må vi sige. Niveauet er for øjeblikket ikke til mere. Spillet og skarphe den skal være meget bedre, erkendte Thomas Enevoldsen og trak på skulderen over tilskuernes piften.

- Sådan er det her oppe i Nordjylland. Så bliver folk enten væk eller viser, at de er utilfredse.

Nægtede interview

Antiklimaks var så ubetinget de første 45 minutter.

Michael Jakobsen nægtede at give tv-interview. Publikum råbte, og på midten var flere holdkammerater i hidsig diskussion med dommer Emil Laursen.

Et billede på AaB's krise, og så var der endda kun lige fløjtet til pause.

AaB sad tungt på anden halvleg. Chancerne var der også. Blandt synderne var blandt andre Jeppe Curth og Anders Due med gigantiske afbrændere.

AaB har lukket mål ind i hver eneste Superligakamp, og disponerer dermed over ligaens mest gavmilde forsvar.

Horsens' mål blev sat ind i en situation, hvor AaB'erne skreg på offside, og ifølge Horsens-målscorer Casper Johansen var det også tilfældet.

- Bolden rammer Gilberto (Macena) på vejen. Det er jeg næsten sikker på, men dommeren fløjter ikke, så omvendt må jeg jo tro på, at jeg tager fejl.

Med i bundstriden

AaB's midtforsvarer Michael Jacobsen, der var tilbage i startopstillingen efter karantænen mod Manchester United, var også overbevist om, at målet skulle være annulleret. Lige så overbevist er han om, at AaB skal hanke op i sig selv.

I såvel forsvar som angreb. Kun ét mål har holdet scoret i ligaen den seneste måned. Derudover er de eneste scoringer dem, som blev puffet over stregen i pokalkampen mod Brønshøj.

Og for at gøre ondt værre: Hvis SønderjyskE i dag slår Randers, er de danske mestre og Champions League-deltagere pludselig direkte impliceret i bundstriden.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Trykt i Ekstra Bladet 5. oktober 2008, Sport, s. 6.

Bilag D12

Finans.tv2.dk, 28/8 2008

AaB: Champions League-effekt overdrives

AaB-aktien falder overraskende torsdag morgen efter kvalifikationen til fodboldens forjættede land Champions League. AaB skuffede investorerne ved kun at opjustere deres forventninger til 2008 med 25 mio. kr.

AaB opjusterede som forventet forventningerne til årets resultat torsdag, efter at selskabets sportslige flagskib, fodboldklubben, onsdag aften spillede sig ind i Champions League gruppespillet.

Men opjusteringen til 55 mio. kr. før skat fra tidligere 30 mio. kr. var mindre, end man kunne have forventet i forhold til de meget store beløb, der har været nævnt i pressen.

-Ja, vi har set nogle ret store fantasier. Men for en klub som AaB svarer disse beløb ikke til det, vi ser som realistisk. Nogen har hidset sig op til enorme beløb omfattende yderligere sponsorindtægter og stigende værdi af vores spillere. Men det er jo ren spekulation. Tv-indtægterne er heller ikke kendt endnu, så der er en række usikkerheder. Indtil videre er vi nødt til at komme med et forsigtigt skøn med hensyn til effekten af Champions League-kvalifikationen, siger bestyrelsesformand Per Søndergaard Pedersen til nyhedsbureauet Direkt via mobilen fra Baltikum.

Også udgifter ved Champions League

Han tilføjer, at der også er en række yderligere udgifter ved at spille Champions League, som ikke rigtigt har været nævnt i pressens spekulationer.

- Rejseudgifter, bonus til spillerne, ekstraudgifter til sponsorer og øgede sikkerhedskrav til kampene, opremser han.

Formanden var selv med i Litauen onsdag og skal nu videre til Monaco, hvor der klokken 18.00 i aften trækkes lod til gruppespillet.

-Og vi vil gerne trække et par af de helt store hold, så vores mange fans i Nordjylland og vores sponsorer kan få sig en oplevelse, siger han og nævner klubber som Barcelona, Juventus, Bayern, Real Madrid og de fire store engelske hold, som ønskemodstandere. Og så skal der helst være et enkelt svagere hold i AaB's pulje.

-Fordi en tredjeplads i gruppespillet giver adgang til at træde ind i UEFA-cuppen næste forår. Det vil være helt ideelt, forklarer han.

Lover at spille CL-kampene i Aalborg

Der har været spekuleret i, at AaB, eventuelt ville spille sine kampe på et større stadion end hjemmebanen, som til europæiske kampe har en kapacitet på cirka 11.000 tilskuere. Men det afviser AaB-formanden.

-Glem det. Det kunne vi ikke drømme om. Men der er selvfølgelig stor indtægtsforskel på at spille i Parken i København med 40.000 tilskuere sammenlignet med Aalborg.

Bortset fra det sportslige er årets resultat også afhængig af, at det lykkes for AaB at sælge en ejendom. Forhandlingerne befinder sig i slutfasen, og Per Søndergaard Pedersen regner med en afgang inden udgangen af september.

På aktiemarkedet er skuffelsen over opjusteringens størrelse også mærkbar. Kursen på AaB faldt torsdag med 5,3 procent til en kurs på 54 kr. per aktie.

Aktien er dog stadig steget med omkring 50 procent set over den seneste måned, hvor der er blevet udsigt til den givtige Champions League deltagelse.

Underskud til AaB i første halvår

På trods af, at AaB vandt det danske mesterskab i fodbold i foråret, så gav første halvår et underskud på 4,5 mio. kr. før skat.

Underskuddet for første halvår 2008 er mindre end samme periode i 2007, hvor klubben kunne se røde tal for 9,9 mio. kr.

-Det er selvfølgelig aldrig tilfredsstillende at have minus, men når vi kigger på hele 2008 er det tilfredsstillende, siger bestyrelsesformanden og venter stadig positive afkast for at blive danmarksmester.

- Mesterskabet gør, at vi får større sponsortilgang, mere opmærksomhed og mulighed for at spille i Europa. De indtægter kommer først nu. Der har været indtægter, men der har også været udgifter ved at erobre mesterskabet, og udgifterne har vi afholdt, siger Per Søndergaard Pedersen til RB Børsen.

Desuden har stigende spilleromkostninger i første halvår også påvirket halvårsresultat negativt.

Lokaliseret 13. september 2009 på <http://finans.tv2.dk/nyheder/article.php?id=14802400>.

Bilag D13

Nordjyske.dk, 14/9 2008

- Det kan kun gå én vej...

SKUFFELSE: AaB er på slingrekurs i SAS Ligaen inden premieren i Champions League på onsdag

AALBORG: Døren var lukket længe til AaB's omklædningsrum efter 0-2 nederlaget til AGF.

Da den endelig blev åbnet, var det en flok sammenbidte og tydeligt skuffede spillere der satte ord på den fjerde hjemmekamp i træk i SAS Ligaen uden en sejr.

- Det var noget lort, der var ikke så meget at rafle om, lød det fra målmand Karim Zaza.

Anfører Thomas Augustinussen var knap så kontant.

- Jeg synes, at det blev en svær kamp. AGF sad godt på os, og vi kom til at slå mange lange bolde. Vi får mange chancer, men det var en af de dage, hvor man ikke sparker dem ind, og vi mangler lidt i dag. Jeg og resten af holdet er meget skuffede nu, det her er ikke godt nok, sagde Thomas Augustinussen.

Sikker sidsteplads

Blandt spillerne var panderynkerne over indsatsen endnu mere forståelige set i lyset af, at der på onsdag står Champions League-premiere mod Celtic på menuen.

- Hvis det her er niveauet, så får vi en sikker sidsteplads i gruppen, lød det fra Karim Zaza, som dog kunne se et lyspunkt i kampen mod AGF.

- Det kan heldigvis kun gå én vej. Vores præstation kan kun blive bedre, konstaterede målmanden, der var AaB's bedste i kampen mod AGF.

Premiere i vente

Anders Due, der var tilbage i startopstillingen, kunne også være sin indsats bekendt, og han mente trods alt, at der ikke er besluttet grund til at være nervøs for premieren i Champions League.

- Det er klart, at det ville være sjovere, hvis vi havde vundet kampen, så ville vi have noget selvtillid at tage med derover og en endnu større tro på, at vi kan overraske, men det er klart, at vi skal gøre det meget bedre end i dag, hvis vi skal have en chance, sagde Anders Due.

Fare for nedrykningsplads

Mens meget af omverdenens fokus er på Champions League betyder nederlaget, at det strammer yderligere til for AaB i den hjemlige liga. De regerende danske mestre er dumpet ned på en niendeplads i SAS Ligaen og efter dagens kampe rent faktisk kan risikere at ligge under nedrykningsstregen.

Sølle syv point i syv kampe står holdet noteret for, og det får så småt alarmklokkerne til at ringe hos Anders Due.

- Det er utroligt vigtigt, at vi får nogle flere point på kontoen i SAS Ligaen, for vi har en målsætning, der hedder top fire, og den skal vi selvfølgelig indfri, lød det fra Anders Due.
- At der er tale om AaB -krise i SAS Ligaen, vil Thomas Augustinussen dog endnu ikke høre tale om.
- På samme tidspunkt sidste år havde vi otte point, men vi har meget, vi skal arbejde med, og det ved vi godt. Vi bliver nødt til at være lidt positive, men syv point efter syv kampe er ikke godt nok, sagde anføreren

Lokaliseret 12. september 2009 via Infomedia. Oprindeligt fra Nordjyske.dk, 14. september 2008.

Bilag D14

Aabsport.dk, 13/9 2008

Kommentarer efter kampen

Læs reaktioner på dagens kamp mod AGF fra cheftræner Bruce Rioch, Steve Olfers og Andreas Johansson.

Cheftræner Bruce Rioch gave således denne analyse af opgøret mod AGF:

- Vi har lige nu et problem med at score på vores chancer, og samtidig lukker vi for mange mål ind, og så siger det sig selv, at det bliver svært at vinde fodboldkampe.
- Det er der, vi skal sætte vores fokus lige nu, for engagement og vilje mangler vi ikke. Det bliver hårdt arbejde for os i den kommende tid, men der er ikke andet at gøre end at smøge ærmerne op.
- Man ved aldrig, hvornår lykken vender, men man skal blive ved med at tro på det og arbejde hen mod målet. Vi må samtidig rose AGF, der spillede en god kamp i dag

Steve Olfers var efter opgøret skuffet over 0-2 resultatet:

- Det var en dårlig kamp for os, selvom vi arbejder hårdt i alle 90 minutter synes jeg. Spillet kom aldrig rigtig til at flyde fordi banen var meget tør, hvilket forhindrede os i at spille det hurtige spil vi gerne vil.
- Ved det første mål var vi lidt uheldige, men jeg synes vi kommer rigtig godt med i anden halvleg og skaber en del chancer, men vi mangler desværre at få bolden i nettet og i stedet kommer de så på 2-0 mod slutningen, hvor vi satser mere frem ad banen for at få udlignet.
- Nu har vi nogle ting at arbejde med inden næste kamp, ikke mindst at få mere fart i vores opspil.

Svenske Andreas Johansson gav følgende vurdering af opgøret:

- Det er selvfølgelig ikke godt nok at tabe 2-0 hjemme til AGF, bestemt ikke. Jeg synes vi får skabt en del chancer i kampen, men den afgørende effektivitet foran mål mangler. Og så hjælper det ikke meget at man har chancerne, hvis ikke man kan putte den i nettet.
- Vores spil bliver for langsomt i dag, hvilket til dels skyldes at banen var meget tør, og det synes jeg også vi lider meget under.

Lokaliseret 11. september 2009 på <http://www.aabsport.dk/B02F4995-D1D5-46F6-A65B-4C8D024B2652.W5Doc?id=235B11B3-CA38-4B65-A905-88BD9C5682BE>.

Bilag D15

Ekstra Bladet, 14/10 2008

Jeg er en succes

Bruce Rioch mener, at AaB 's dårlige resultater skyldes en smal trup

Forlade AaB i utide og føje kritikerne? Den tanke har ikke strejft Bruce Rioch.

- Hvis man ser på de to gange, jeg har været i Danmark, først i OB og nu her, vil jeg sige, at jeg har været succesfuld. Denne halvsæson er ikke ovre endnu, og jeg vil også forlade AaB med succes.

I går var han tilbage på træningsbanen. Heftigt gestikulerende og med et vågent øje på hver eneste spiller. Den ugelange ferie i England var planlagt i lang tid på grund af en hushandel, og batterierne er nu ladet op til den sidste tid i klubben.

Omstændighederne taget i betragtning mener han ikke, at man kan klandre hans indsats. Truppen er smal, og derfor opfordrer han AaB til at være yderst aktiv i det næste transfervindue.

- Når du taler om en smal trup, er det så en kritik mod Lynge Jakobsen.

- Nej, nej. Det er bare et faktum, siger skotten, der ikke har skiftet ud i de to seneste kampe.

- Du sætter et hold efter omstændighederne. Der er grunde til at gøre, hvad man gør. Jeg har truffet beslutningerne, og de er truffet ud fra det store billede af truppen.

- Nogle mener, at AaB er i krise . Hvad vil du sige til dem?

- Hvem er nogle? Er det dig og din avis?

- Nej, mere hvad der står på diverse fan-sites, og hvordan folk i al almindelighed for øjeblikket taler om AaB.

- Jeg har to svar. Ethvert andet hold i Danmark ville bytte plads med os for at være i Champions League og generere den store sum penge, som det giver. Omkring placeringen i Superligaen, ja så skal den forbedres.

- Men vi har en ekstremt smal trup med mange skader. Det lider vi virkelig under → ACCIDENT. Der er gange, hvor jeg må vælge de 10 markspillere ud fra 11. Holdet giver næsten sig selv → DEFEASIBILITY. Ja, nogle kampe er en mulighed for talenterne, men andre kan skade deres karriere, hvis de ikke er klar til udfordringen, som for eksempel mod Manchester United. Derfor er det en svær balance, siger Bruce Rioch

Lokaliseret 12. september 2009 via Infomedia. Trykt i Ekstra Bladet 14. oktober 2008, Sport, s. 5.

Bilag D16

B.T., 4/10 2008

AaB skal lære af tæsk

AaBs anfører, Thomas Augustinussen, kræver oprejsning i dagens kamp mod Horsens

De danske mestre fra AaB skal i dag endnu engang forsøge at sætte sig op til en SAS-liga-kamp efter en storkamp - fra de røde djævlé fra Manchester United i tirsdags til den gule fare fra Horsens.

Og selvom omstillingen er stor, må det ikke kunne ses på AaB -spillernes præstation.

»Det er nu, at vi skal vise, at vi er professionelle. Se på United: De gør det uge efter uge. De skifter mellem kæmpekampe og små kampe, og de leverer hver gang. Det er lige meget, hvem vi møder, så skal vi præstere,« siger AaBs anfører Thomas Augustinussen.

Mesterholdet har dog ikke vist imponerende præstationer, og efter otte runder hviler nordjyderne nu på nedrykningsstregen i SAS Ligaen. Og det er især hjemmestatistikken, der nager.

Tre nederlag og en enkelt uafgjort er det blevet til i sæsonens første fire af slagen, og den tidligere så sikre fæstning Energi Nord Arena blegner.

»Vi skal have sæsonens første hjemmesejr. Det er simpelthen påkrævet. Spillerne virker klar, og vi skal give vores maksimale for at få de tre point. I den situation, vi er lige nu, bliver det ikke sjovt, hvis vi taber i morgen,« siger Thomas Augustinussen og forsøger at forklare klubbens pointmæssige krise :

»Der er en del af os, der ikke har præsteret på det samme niveau, som vi har gjort tidligere, og der har været en del udskiftninger på holdet, især i forsvaret. Vi har ikke haft den samme stabilitet og kontinuitet på holdet,« siger han.

Og selvom tirsdagens 0-3-nederlag mod Manchester United gør ondt på en klub, der til daglig kæmper i SAS Ligaen, så skal fodboldlektionen bruges til mere end bare en oplevelse for livet.

»Stemningen i truppen er fin. Vi fik snakket om kampen i tirsdags, og den er vi kommet over. Det var en kæmpe oplevelse for os alle sammen, og selvom vi tabte 3-0, så tror jeg stadig, at den kamp kan give os et løft,« siger AaB -anføreren og forklarer.

»United spiller i et rigtigt højt tempo, og tempoet i vores eget spil blev også sat i vejret. Hvis vi kan få vores spil op i det højere tempo igen i de kommende kampe, kan vi måske håbe, at vi kan åbne de andre hold mere især på hjemmebane,« siger Thomas Augustinussen.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Trykt i B.T. 4. oktober 2008, Sport, s. 7.

Bilag D17

B.T., 9/10 2008

Rioch svigter AaB

Krisen kradser hos AaBs regerende Danmarks mestre, der efter de første ni turneringsrunder ligger næstsidst i SAS Ligaen.

Ikke desto mindre har klubbens snart forhenværende cheftræner Bruce Rioch i denne uge valgt at rejse hjem til England, og dermed overladt træningen til sin assistent Allan Kuhn.

Det er tredje periode indenfor blot en måned, at han er fraværende i længere tid, når AaB træner:

I begyndelsen af september var han også hjemme en uges tid. Og da AaB fredag 26. september mødte Brønshøj i pokalturneringen, var han taget på forlænget weekend i det sydlige Frankrig for at deltage i et bryllup.

»Han ligner en mand, der mentalt er stået af overfor AaB . Det er nu, at holdet har brug for ham. Mange detaljer i spillet kunne inden næste opgave i ligaen (mod FC Nordsjælland, red.) om halvanden uge kunne stille og roligt komme på plads,« siger en tidligere førsteholdsspiller, der ønsker at være anonym.

Kontroversiel adfærd

B.T. har undersøgt, hvad der er galt i Aalborg, og på AaBs anlæg mødes B.T. med sportsdirektør Lyng Jakobsen. Han erkender, at resultaterne i SAS Ligaen langt fra står mål med forventningerne.

»Til gengæld er vi meget tilfredse med, at vi stadig er med i pokalturneringen, og at vi med Bruce Riochs hjælp har kvalificeret os til Champions League. Lad mig slå fast, at vi intet har at udsætte på hans arbejdsindsats, og at hans fravær er aftalt med os,« siger Lyng Jakobsen med vanlig diplomatisk sans.

Set fra sidelinien virker det som om Bruce Riochs ankomst til AaB har ændret stemningen i klubben radikalt.

»Stemningen er aldrig løssluppen, når resultaterne ikke er i top,« siger Thomas Enevoldsen inden U21-landsholdets træning onsdag formiddag i Skørping syd for Aalborg.

Han ønsker ikke at forholde sig til Bruce Riochs kontroversielle adfærd, der ifølge B.T.s oplysninger og observationer blandt andet inkluderer »mundkurv« til assistentræner Allan Kuhn, lukkede træningssessioner og underlødigt sprogbrug overfor pressens udsendte.

En del ændringer

»Jeg har det fint med Bruce. Det er korrekt, at han selv ønsker at kommentere sine dispositioner overfor fodboldjournalisterne. Sammenlignet med tiden sammen med Erik Hamrén (Riochs forgænger, red.), er der dog for mit vedkommende sket en del ændringer.

Jobbet er på samme tid blevet hårdere, spændende og udviklende. På baggrund af hans input forestår jeg den daglige træning mere og og mere,« siger Allan Kuhn.

Bruce Riochs opførsel overfor AaB kan for udenforstående føles temmelig aggressiv.

Den manglende bredde

Det seneste stykke tid har han overfor offentligheden for eksempel benyttet enhver lejlighed til at kritisere sin trups manglende bredde, selvom han ved tiltrædelsen i juni fandt den tilstrækkelig god. Og da AaB forleden mod Horsens på hjemmebane måtte nøjes med uafgjort virkede det nærmest demonstrativt, at han undervejs i kampen ikke foretog en eneste udskiftning, selvom det var tydeligt for enhver, at spillet i perioder foregik på samme måde, som når en bil kører i tomgang.

»Lad mig slå fast med syv-tommer-søm, at han ikke har sagt noget, jeg ikke kan tåle at høre. Og det er altså ikke min stil at blande mig i det taktiske omkring holdet,« siger Lynge Jakobsen.

Hvorfor ansatte I ham?

»På det tidspunkt, hvor beslutningen blev taget, var forudsætningerne til, at Bruce Rioch skulle ansættes på en korttidskontrakt tilstede. Jeg arbejdede ganske vist med en Plan B. Men den holdt ikke vand.«

Har han været en succes?

»Jeg har ikke oplevet de problemer, som I (B.T., red.) skitserer. Selvfølgelig ville vi gerne have haft bedre resultater i SAS Ligaen. Men han førte os flot gennem kvalifikationen i Champions League. Det betyder, at vi økonomisk får vort måske bedste år nogensinde.«

Håber på hurtig afklaring

Hvem skal afløse Bruce Rioch?

»Nu må vi se. Jeg håber på en hurtig afklaring. Det vil skabe ro i hele organisationen. Kan vi få en nordisk træner på en længerevarende kontrakt - for eksempel tre år - vil det være fint.«

Får den nye træner nye spillere at arbejde med?

»Det er vor intention, at vedkommende skal være med til at forme holdet. Så selvfølgelig får han indflydelse på de kommende spillerindkøb. Jeg garanterer, at vi vil være aktive på markedet, når januar måneds transfervindue åbner. Men hvilke og hvor mange spillere vi har i tankerne, hverken kan eller vil jeg røbe.« B.T. har forsøgt at fange Bruce Rioch for en kommentar. Men telefonopkaldene er ikke blevet besvaret.

Lokaliseret 11. september 2009 via Infomedia. Trykt i B.T. 9. oktober 2008, Sport, s. 4.

Casens øvrige henvisninger:

FCK og finanskrisen

Business.dk (2009): *Fodbold-økonomi*. En tema-sektion med en lang række artikler relateret til dansk og udenlandsk fodboldøkonomi. Lokaliseret 19. juni 2009 på <http://www.business.dk/article/99999999/sportspil/103151289/&template=tema/>.

Schuster, T. (2006): *The markets and the media: business news and stock market movements*. Udgivet af: Lexington Books, Oxford.

Brøndbys fankrise

Bt.dk (Hansen, N. O.) (2007): *Brøndby fører TV-ligaen*. Lokaliseret 12. august 2009 på <http://www.bt.dk/sport/broendby-foerer-tv-ligaen>.

Eichberg, H. (2007): *Homo fanaticus – homo normalis? – Om danske supporterkulturer*. Lokaliseret 14. august 2009 på <http://www.sdu.dk/~media/A16504727AE849E89BE684AFB664BCB6.ashx>.

Haslund.info (2008): *Danmarksturneringen 2007/2008, SAS Ligaen, tilskuere*. Lokaliseret 13. august 2009 på <http://www.haslund.info/danmark/dt/200708/tilskuer.asp>.

Nyhederne.tv2.dk (2008): *Hooligans, casuals og ultras i Danmark*. Lokaliseret 14. august 2009 på <http://nyhederne.tv2.dk/krimi/article.php/id-11630690.html>.

AaB og det forsømte efterår

Aabsport.dk (2009a): *AaB Fodbold - Titler og meritter*. Lokaliseret 9. september 2009 på http://www.aabsport.dk/aabfodbold/historie/titler_og_meritter.

Aabsport.dk (2009b): *Aalborg Boldspilklub A/S, Årsrapport 2008*. Lokaliseret 9. september 2009 på <http://www.aabsport.dk/BC1A9CED-ACE4-497C-B2DF-BB410C0D3658>.

Dr.dk (Strøyer, R.) (2009): *AaB forærede pragtkamp til DR*. Lokaliseret 10. september 2009 på <http://www.dr.dk/Nyheder/Kultur/2009/02/19/153821.htm>.

Mediawatch.dk (2009): *AaB trak højeste seertal siden 1995*. Lokaliseret 10. september 2009 på <http://mediawatch.dk/artikel/aab-trak-hoejeste-seertal-siden-1995>.