

Forord

Dette speciale indikerer afslutningen på fem års studier på Aalborg universitet, hvor emnefeltet *kommunikation* har været genstand for udarbejdelsen af mange projekter. Specialet er udarbejdet på baggrund af interessen for *krisekommunikation*, som i dag spiller en væsentlig rolle i virksomheders strategiske planlægning. Specialet har afsæt i en specifik krise, som jeg på nært hold var tilskuer til under mit praktikophold i Buenos Aires, Argentina, i 2012.

Jeg vil gerne benytte dette forord til at takke min altid kyndige vejleder Rita Cancino, som igennem hele vejledningsprocessen har været en utrolig dygtig sparringspartner og afsender af konstruktive kommentarer. Det har været en spændende og lærerig proces, hvor jeg har været hele følelsesregistret igennem, og det er en proces, som nu danner rammen om en perfekt afslutning på de sidste fem års studier.

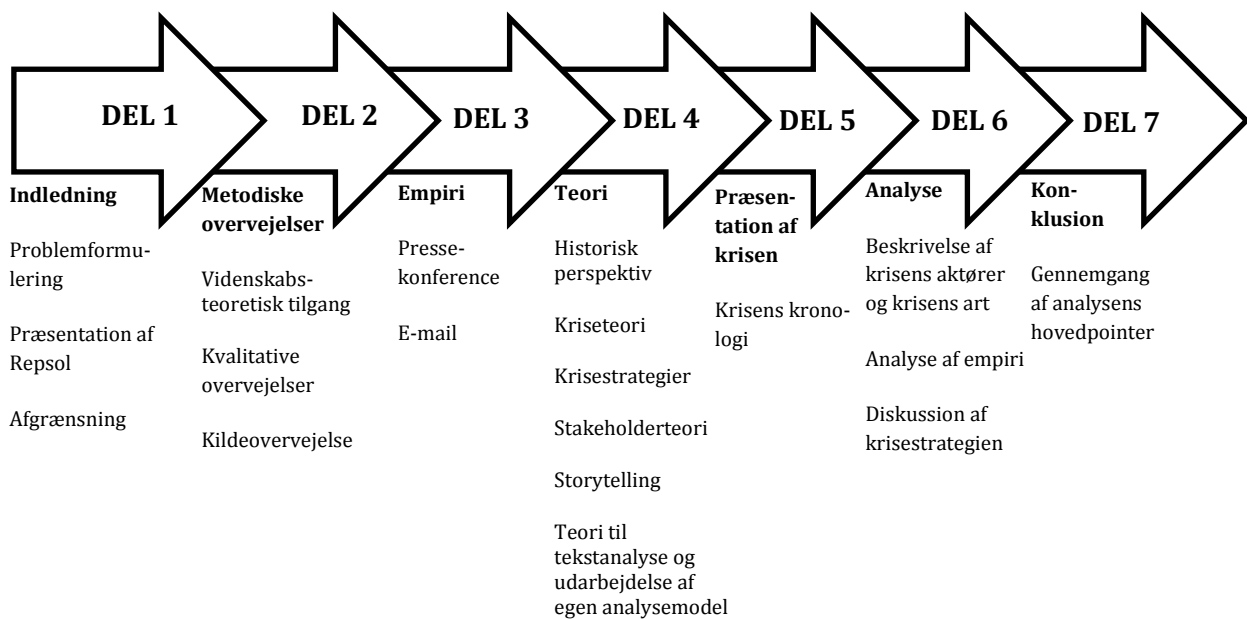
Herefter vil jeg benytte forordet til udarbejdelsen af en læsevejledning, hvor specialets struktur præsenteres. Inden specialet påbegyndes forelægger et kort resume af specialet. Herefter er specialet opdelt i syv hovedele, hvoraf hver del er opdelt i en række afsnit.

- | | |
|--------------------------------|---|
| Indledning: | Første del udgør specialets <i>indledning</i> . Indledningen redegør for specialets problemfelt samt interesse for samme. Det er også i indledningen, at en præsentation af virksomheden foreligger, og her specialet endeligt afgrænses. |
| Metodiske overvejelser: | Specialets anden del udgøres af de <i>metodiske overvejelser</i> , som ligger til grund for den videre udarbejdelse af specialet. Denne del indeholder en præsentation af specialets videnskabsteoretiske tilgang, en fremlægning af specialets kvalitative overvejelser og en kort forklaring af specialets generelle kildeovervejelser. |
| Teori: | Derefter redegøres for specialets <i>teoridel</i> , der består af seks hovedafsnit, som hver især behandler diverse redskaber og teorier til analysen af specialets problemformulering. |
| Empiri: | Specialets fjerde del omfatter en redegørelse for specialets <i>empiriske materiale</i> , som har til formål at beskrive, hvilke data som undersøges i analysen. |
| Præsentation af krisen: | Femte del udgør en <i>præsentation af den krise</i> , som dette speciale beskæftiger sig med. Krisen vil i dette afsnit blive beskrevet i kronologisk rækkefølge. |
| Analyse: | Endeligt udgør specialets sjette del <i>analysen</i> . Analysen består af tre hovedafsnit; et beskrivende, et analyserende og et diskuterende, som hver især beskæftiger sig med problemformuleringens tre punkter. |

Konklusion: Specialet afsluttes med del syv, der omfatter specialets *konklusion*. Her laves en sammenfatning af analysens hovedpunkter samt en konklusion på problemformuleringens punkter.

Nedenfor har jeg udarbejdet en figur, der illustrerer specialets opbygning og struktur. Figuren vil være gennemgående igennem hele specialet, således at læseren konstant orienteres om, *hvor* denne befinder sig i specialet.

God læselyst!



Resumen

Objetivo

Esta tesina se basa en uno de los elementos esenciales en el campo de la comunicación empresarial; la comunicación de crisis. La comunicación de crisis y la estrategia de esta misma juegan un papel cada vez más importante en las estrategias empresariales ya que, actualmente, muchas empresas experimentan unas crisis en sus organizaciones sean financieras, catástrofes o de cualquier tipo. Este campo de investigación es el que se ha basado la problemática poniendo énfasis en cómo la compañía española Repsol comunicaba la expropiación de su filial Repsol YPF en la Argentina. El objetivo de esta tesina es analizar cómo reaccionó Repsol cuando el gobierno argentino eligió expropiar la filial sin las intenciones de indemnizar por las acciones expropiadas. Además, el objetivo es investigar cuáles son las estrategias de crisis que utilizó la compañía española. Finalmente se discute si la estrategia de crisis aplicada parece apropiada teniendo en cuenta los dos grupos de stakeholders: los accionistas y los empleados.

Consideraciones teóricas y metodológicas

Para poder responder a la problemática se ha aplicado tanto la teoría básica dentro del campo de la crisis y la comunicación de crisis como la teoría de análisis de texto. Además, se emplean unas teorías breves sobre el tema de Stakeholders y sobre narración, ya que la teoría sobre narración también podrá ayudarme a analizar la comunicación de crisis aplicada.

La metodología aplicada en esta tesina se basa tanto en la hermenéutica como en el constructivismo social. Al aplicar la hermenéutica no se podrá obtener una respuesta totalmente definitiva ya que utilizando este método siempre es posible modificar el resultado. Cuando se aplica el constructivismo social se basa en la noción de que es posible caracterizar la comunicación de crisis como una respuesta para la sociedad como consecuencia del creciente número de crisis empresariales.

Conclusión

En el análisis se encontró que existen dos actores principales en la crisis que son el director administrativo de Repsol, Antonio Brufau y la Presidenta argentina, Cristina Fernández de Kirchner. También, se dedujo que los dos contextos económicos de los dos países (España y la Argentina) en gran medida influyen en la comunicación de crisis aplicada por Repsol. En esta parte del análisis se halló que la tipología de la crisis no se puede caracterizar como una crisis típica ya que la crisis se desenvuelve en dos países situados en los dos continentes diferentes. También influye en la tipología que la crisis *no* surgió como una consecuencia de un error cometido por las dos partes y tampoco por una catástrofe.

Después, y al aplicar las teorías de análisis de texto se encontró que toda la comunicación de crisis está afectada por una gran consideración tanto a los accionistas como a los empleados de Repsol; tanto a nivel retórico como a nivel social y económico. Se encontró que tanto la conferencia de prensa como el correo electrónico son textos que contienen diferentes discursos directamente dirigidos a los accionistas y a los empleados respectivamente a través del lenguaje que utiliza Antonio Brufau y las consideraciones sociales y económicas que en cada uno de los textos se abordan.

Finalmente, se dedujo que la estrategia de crisis aplicada por Repsol parece apropiada teniendo en cuenta los dos grupos de stakeholders: los accionistas y los empleados, pero no se ajusta a ninguna de las teorías utilizadas en la tesina que se tratan de estrategias de comunicación de crisis. También, la comunicación empleada por Repsol está afectada por elementos narrativos que apelan tanto a los accionistas como a los empleados.

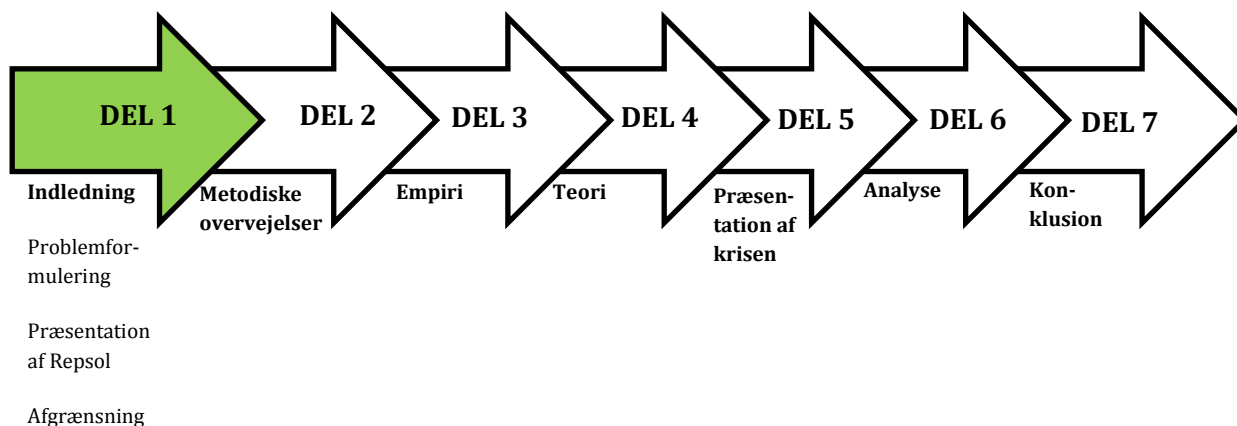
Indhold

1. INDLEDNING	8
1.1. PROBLEMFORMULERING.....	10
1.1.2. <i>Præsentation af Repsol</i>	<i>10</i>
1.2. AFGRÆNSNING.....	12
 2. METODISKE OVERVEJELSER.....	 14
2.1. VIDENSKABSTEORETISK TILGANG	14
2.1.1. <i>Hermeneutik.....</i>	<i>14</i>
2.1.2. <i>Socialkonstruktivisme</i>	<i>15</i>
2.2. KVALITATIVE OVERVEJELSER	16
2.2.1. <i>Udvælgelse af empiri.....</i>	<i>16</i>
2.2.2. <i>Udvælgelse af teori.....</i>	<i>18</i>
2.3. GENERELLE KILDEOVERVEJELSER	19
 3. EMPIRI	 20
3.1. PRESSEKONFERENCE	20
3.2. E-MAIL UDSENDT TIL REPSOLS MEDARBEJDERE	21
 4. TEORI	 22
4.1. HISTORISK PERSPEKTIV	23
4.1.1. <i>Forskellige former for kriser.....</i>	<i>23</i>
4.1.2. <i>Risikosamfund eller mediehysteri?.....</i>	<i>24</i>
 4.2. KRISETEORI	 25
4.2.1. <i>Forskellige former for kriser.....</i>	<i>26</i>
4.2.2. <i>Krisekommunikation</i>	<i>27</i>
 4.3. KRISEKOMMUNIKATIONSSTRATEGIER	 29
4.3.1. <i>Situational Crisis Communication Theory (SCCT)</i>	<i>29</i>
4.3.1.1. <i>Kritik af modellen.....</i>	<i>32</i>
4.3.2. <i>Benoits kommunikationsstrategier</i>	<i>33</i>
4.3.3. <i>Fem verbale strategier.....</i>	<i>34</i>
4.4.3.1. <i>Kritik af modellen.....</i>	<i>36</i>
 4.4. STAKEHOLDERTEORI	 37
4.4.1. <i>To kategorier af stakeholdere.....</i>	<i>37</i>
4.4.2. <i>Kommunikation med stakeholderne</i>	<i>38</i>
 4.5. STORYTELLING	 38
4.5.1. <i>Emplotment.....</i>	<i>39</i>
4.5.2. <i>Storytelling i praksis.....</i>	<i>39</i>

4.6. TEORIER TIL TEKSTANALYSE	41
4.6.1. Faircloughs kritiske diskursanalyse	41
4.6.1.1. Tekst.....	42
4.6.1.2. Diskursiv praksis	44
4.6.1.3. Social praksis	44
4.6.2. IMK-modellen.....	46
4.6.3. Analysemodel.....	48
 5. PRÆSENTATION AF KRISEN	 50
 6. ANALYSE.....	 52
6.1. KRISENS AKTØRER OG KRISENS ART	52
6.1.1. Krisens aktører.....	53
6.1.1.1. To modstridende argumenter	54
6.1.1.2. Sammenfatning.....	56
6.1.2. Kontekst.....	56
6.1.2.1. Argentina og Spanien: to lande i økonomisk krise	56
6.1.2.3. Sammenfatning.....	57
6.1.3. En atypisk form for krise.....	57
6.1.3.1. Sammenfatning.....	58
6.2. ANALYSE AF EMPIRIEN	59
6.2.1. Analyse af pressekonferencen	59
6.2.1.1. Pressekonferencens budskab	60
6.2.1.2. Aktionærdiskursen	61
6.2.1.3. Den økonomiske diskurs.....	64
6.2.1.4. Den samfundsmæssige diskurs.....	65
6.2.1.5. Sammenfatning.....	67
6.2.2. Analyse af e-mailen	67
6.2.2.1. E-mailens budskab.....	67
6.2.2.2. Medarbejderdiskursen.....	68
6.2.2.3. Den samfundsmæssige diskurs.....	71
6.2.2.4. Sammenfatning.....	72
6.3. DISKUSSION	74
6.3.2. En stakeholderbaseret kommunikation.....	74
6.3.3. Små historier i krisen.....	77
6.3.3.1. Sammenfatning.....	79
 7. KONKLUSION	 80
 8. LITTERATURLISTE	 86
 9. BILLEDER.....	 90
 10. BILAG	 92

Liste over indsatte figurer

Figur 1: Den hermeneutiske cirkel_____	side 15
Figur 2: Shrivastava og Mitroffs model for krisetyper_____	side 27
Figur 3: Egen udarbejdelse af Coombs' model_____	side 30
Figur 3A: Formindskelsesstrategi: egen udarbejdelse_____	side 31
Figur 3B: Genopretningsstrategi: egen udarbejdelse_____	side 32
Figur 3C: Benægtelsesstrategi: egen udarbejdelse_____	side 32
Figur 3D: Indsmigringsstrategi: egen udarbejdelse_____	side 32
Figur 4: Oversigt over storytellingens elementer_____	side 40
Figur 5: Egen udarbejdelse af Faircloughs tredimensionelle model_____	side 42
Figur 5A: Tekstdimensionen: egen udarbejdelse_____	side 43
Figur 5B: Den diskursive praksis: egen udarbejdelse_____	side 44
Figur 5C: Den sociale praksis egen udarbejdelse_____	side 45
Figur 6: IMK-modellen_____	side 47
Figur 7: Egen analysemodel_____	side 48
Figur 7A: Egen udarbejdelse – den beskrivende del_____	side 53
Figur 7B: Egen udarbejdelse – den analyserende del_____	side 59
Figur 7C: Egen udarbejdelse – den diskuterende del_____	side 74
Figur 8: Eksempel på storytellingens elementer: egen udarbejdelse_____	side 77



1. Indledning

I løbet af de sidste 30 år er begrebet *krisekommunikation* blevet alment kendt i størstedelen af verden iblandt diverse organisationer, institutioner og virksomheder, og det udgør i dag et begreb, som stort set alle kan nikke genkendende til. Årsagen til denne genkendelighed og integration af begrebet i dagligdagen skal ses i lyset af, at alle virksomheder, ligegyldig type og nationalitet, i dag oplever langt flere kriser, end de nogensinde har gjort. Netop et stigende antal kriser på verdensplan har medført, at krisekommunikation har vundet indpas i vores bevidsthed, og derfor har udviklet sig til et begreb, som diverse organisationer og virksomheder i dag forholder sig til i den daglige ledelse.

En af årsagerne til stigningen i antallet af kriser og dermed integrationen af krisekommunikation skyldes blandt andet en samfundsudvikling, som i kraft af nye fremstillingsmetoder, nye produkter og nye services genererer en større risiko for blandt andet teknologiske kriser end før (Ogrizek og Guillery in Johansen & Frandsen 2007: 44). Desuden er der også tale om en samfundsudvikling, hvor verdens virksomheder, private som offentlige, i dag oplever en opblomstring i antallet af virksomheder som følge af den globale udvikling. I forbindelse med den omtalte stigning af kriser og opblomstringen i antallet af virksomheder, er nutidens virksomheder begyndt at behandle begrebet *krise* som et fænomen i stedet for blot en hændelse. Det vil sige, at virksomheder blandt andet beskæftiger sig med *konsekvenserne* af en krise og med hvordan virksomhederne kan være med til at påvirke krisen, dennes effekter og konsekvenser, især ved hjælp af *krisekommunikation* (Johansen & Frandsen 2007: 63-64).

En af årsagerne til krisekommunikationens integration i samfundet skal ses i lyset af massemediernes stadig stigende *interesse* for eksponeringen af diverse hændelser og begivenheder på verdensplan, *effekten* af denne eksponering, og offentlighedens manglende tro på, at dét der bliver eksponeret anses som værende *pålideligt*. For blot 50 år siden havde Danmarks største aviser endnu ikke en selvstændig sektion med fokus på erhvervslivet, hvilket vidner om, hvor omfangsrig udviklingen de sidste 50 år har været blandt virksomheder verden over (Ibid.: 29). Netop mediernes eksponering af diverse hændelser er igennem de sidste årtier blevet voldsomt udviklet. Denne udvikling ses blandt andet på de

landsdækkende danske tv-kanaler, hvor døgnudsendelser som TV2 News og DR Update konstant søger at udfylde tv-tiden med eksponeringen af et aktuelt nyhedsmateriale. Forsøget på at udfylde tv-tiden afføder daglige *gentagelser* af nyhedsstoffet, som af denne grund memoreres i seernes bevidsthed, og som kan være en medvirkende faktor til en krises opståen og omfangsmæssige karakter. Udviklingen i medierne er i høj grad med til at skabe et stigende behov for krisekommunikation blandt virksomheder. Krisekommunikationen anses derfor som en naturlig konsekvens af antallet af kriser i verden, og den består netop af virksomhedernes *bevidsthed* om at forebygge og forsøge at reducere en eventuel krises virkning, blandt andet med udarbejdelsen af diverse kommunikative krisestrategier. Behovet og integrationen af krisekommunikation og kriseledelse spiller i dag en hovedrolle for størstedelen af verdens virksomheder (Johansen & Frandsen 2004 in Johansen & Frandsen 2007: 36-37 og Schafranek Lindberg 2012).

Dette speciale beskæftiger sig netop med begreberne *krise* og *krisekommunikation* i en international kontekst.

Interessen for krise og krisekommunikation udspringer blandt andet af et stadig stigende fokus og interesse for virksomheders handlinger. Interessen har også udspring i det faktum, at jeg på nært hold har oplevet, hvordan en krise bliver eksponeret af massemedierne, og hvordan forskellige påstande og kommentarer bliver fremlagt af såvel krisens aktører som massemedierne. Den omtalte krise udspiller sig i Argentina, hvor jeg i 2012 var i praktik i Argentinas hovedstad, Buenos Aires. Krisens aktører er det spanske olieselskab Repsol og den argentinske regering med Cristina Fernández de Kirchner i spidsen som regeringsoverhoved. Repsol indgik i 1999 en aftale med det argentinske olieselskab YPF om et argentinsk datterselskab kaldet Repsol YPF S.A. (Repsol 2013, *nuestra historia*). Aftalen ophørte dog brat i foråret 2012, da den argentinske regering ønskede en øjeblikkelig nationalisering¹ af datterselskabet Repsol YPF. Den argentinske regering begrundede beslutningen med, at Repsol ikke siden sin indtræden i Argentina i 1999 havde investeret tilstrækkelig i datterselskabet, og ej heller i det argentinske samfund. Det spanske selskab Repsol stod uforstående over for bestemmelsen, og svaret til den argentinske regering var, at nationaliseringen blot var et forsøg fra argentinsk side på at stoppe den økonomiske og sociale krise, som landet lige nu befinder sig i. På dette tidspunkt ejede Repsol 57,43 % af datterselskabet, og den argentinske regering ytrede, at den ikke havde til hensigt at betale Repsol for deres andel (jf. 57.43 %). Nationaliseringen var i sig selv et hårdt slag for Repsol, men udmeldingen om, at det spanske selskab ikke havde udsigter til en erstatning, var nærmest udslagsgivende for det faktum, at handlingens virkninger udviklede situationen til en *krise*.

¹ Ved *nationalisering* forstås "en statslig overtagelse af ejendomsretten til og kontrollen med kommercielle virksomheder eller hele brancher, som hidtil har været under privat ejerskab og kontrol" (Den Store Danske 2013).

Afsnittet 1.1.2. *Præsentation af Repsol* redegør for Repsols virksomhedsstruktur samt Repsols indflydelse i Spanien. Striden om Repsol YPF vakte megen opstand, både i de argentinske og de spanske massemedier, og var derfor under stor medieovervågning på begge sider af Atlanten. En komplet præsentation af krisen vil foreligge i afsnit 5. *Præsentation af krisen*.

I det følgende afsnit præsenteres specialets problemformulering, og derefter dannes et overblik over virksomheden Repsol.

1.1. Problemformulering

På baggrund af ovenstående interesse og overvejelser lyder specialets problemformulering således:

På baggrund af en pressekonference og en e-mail udsendt af Repsols administrerende direktør, Antonio Brufau, undersøges det, hvordan Repsol reagerede over for den argentinske regerings nationalisering af datterselskabet YPF. I forlængelse heraf analyseres det, hvilke krisestrategier virksomheden benyttede sig af i sin kommunikation.

Til sidst diskuteres det, hvorvidt Repsol anvendte en passende kommunikationsstrategi i forbindelse med krisen og med henblik på to grupper af virksomhedens stakeholdere; aktionærer og medarbejdere.

Jeg vil konsekvent igennem hele specialet tage i betragtning, at krisen har to sider: en argentinsk og en spansk, hvorfor udvælgelsen af data også vil bære præg af selvsamme aspekt. Dog vil hoveddelen af materialet udgøres af spanske artikler mm., da selve problemformuleringen koncentrerer sig om den spanske virksomhed.

1.1.2. Præsentation af Repsol

Dette afsnit bygger på en præsentation af virksomheden Repsol. En fremlægning af Repsols virksomhedsstruktur er en vigtig brik i forståelsen af krisens dimensioner, samt en forståelse for specialets øvrige afsnit og deres udarbejdelse.



Repsol blev grundlagt i 1987, da det spanske Instituto Nacional de Hidrocarburos skabte Repsol S.A. (herefter benævnt Repsol). Repsol er et multinationalt energiselskab, som har til formål at levere energi til store dele af verden. I dag er Repsol en privatiseret virksomhed og markedsleder i Spanien. Medarbejderstaben i Repsol tæller på verdensplan 25.000 personer, og i Spanien beskæftiger virksomheden 17.112 personer (2011), hvilket vidner om, at Repsol besidder en stor andel i den spanske beskæftigelse (Repsol 2013). I begyndelsen af 2013 skabte Repsol således 750 arbejdspladser i Spanien på baggrund af blandt andet nye projekter og ønsket om at inkorporere nyuddannede i virksomhe-

den, med henblik på innovation og videreudvikling af teknologien bag produktionen (Europa Press 2013).

Den administrerende direktør i Repsol er Antonio Brufau (Repsol 2013, *organización*). Et komplet organisationsdiagram af Repsol vil foreligge i bilag 2A. Repsols vision er at levere en sikker og ansvarlig energiforsyning på lang sigt. Repsol ønsker ved hjælp af konstant udvikling og innovation at fortsætte med at levere energi til millioner af mennesker i verden på miljørigtig vis (Repsol 2013).

Begyndelsen på Repsol YPF

I 1999 grundlagdes Repsol YPF, da Repsol opkøbte 97,81 % af det spanske olieselskab YPF, som på dette tidspunkt regnedes som værende den største private olievirksomhed i Argentina. Hermed overtog Repsol kontrollen over YPF, og et spansk-argentinsk samarbejde var dermed en realitet. Samarbejdet fortsatte op igennem 00'erne, men fik en brat afslutning, da den argentinske regering den 16. april 2012 annoncerede en nært forestående nationalisering af datterselskabet. På dette tidspunkt ejer den magtfulde argentinske familie Eskenazi (Grupo Petersen) 25,46 % af virksomheden, mens Repsol besidder 57,43 % (La Nación 2012). Nedenfor præsenteres en detaljeret tidslinje (Fernandez 2013: 2):

1999:	Repsol grundlægges.
2008:	Grupo Petersen inkorporeres, og opkøber 15 %.
2010:	Repsol sælger en vis procentdel og ejer nu 57,53 %.
2011:	Grupo Petersen opkøber yderligere 10,46 %, og ejer nu 25,46 %.
2012:	Repsol YPF nationaliseres.

En yderligere specifikation af YPF's øvrige ejerforhold kan ses i bilag 2B.

Det argentinske datterselskab Repsol YPF havde indtil d. 16. april 2012 repræsenteret 25 % af Repsols nettoindtægt, og erklæringen om en nationalisering og den manglende udsigt til kompensation for de 57,43 % udgjorde derfor et hårdt slag for den spanske virksomhed (Peregil (2) 2012). Nationaliseringen blev en realitet selvsamme dag, da den argentinske regering offentliggjorde, at regeringen ville overtage kontrollen over 51 % af aktierne i datterselskabet, og at den resterende del af aktierne (jf. 49 %) ville overgå til de ti provinser i Argentina, som producerer råolie. Ved nationaliseringen proklamerede den argentinske regering, at Repsol ikke havde investeret tilstrækkelig i YPF og i det argentinske samfund som helhed (Peregil (1) 2012). Som modsvar til dette fremsatte Repsol påstanden om, at Repsol i løbet af de sidste 12 år havde investeret et beløb svarende til mere end 20 milliarder dollars i

det argentinske datterselskab (Carcar 2012). En komplet præsentation af krisen i kronologisk rækkefølge vil forelægge i afsnit 5. Med nationaliseringen har Repsol stået over for spørgsmålet om, hvorvidt de har været nødt til at bidrage til nedskæringer i den allerede hårdt ramte spanske beskæftigelsessituation (SEPE 2012). Energisektoren i Spanien repræsenterer 14,2 % (2011) af den totale beskæftigelse i landet, og sektoren udgør derfor en stor betydning for spanierne (Ibid.). Nationaliseringen har derfor ikke kun spillet en rolle for Repsol, den har også spillet en stor rolle for det spanske samfund, hvor Repsol beskæftiger 17.000 spaniere (Repsol 2013, *conócenos*).

Efter denne virksomhedspræsentation følger specialets afgrænsning.

1.2. Afgrænsning

Sidste afsnit i indledningen består af specialets afgrænsning, der har til formål at indsnævre specialets problemfelt og undersøgelsesområde.

Specialet vil udelukkende begrænse sig til undersøgelsen af den spanske virksomhed Repsols håndtering af krisen, og dermed *ikke* den argentinske regerings håndtering af samme, omend sidstnævnte vil spille en rolle i forhold til de kommentarer, der anvendes i specialet.

Desuden vil dette speciale heller ikke behandle kulturelle forskelle og/eller ligheder, hvilket ellers kunne være oplagt, da den anvendte kommunikation foregår imellem to lande og kulturer. En uddybende inddragelse af kultur vil i en vis grad fjerne fokus fra hovedtemaet i dette speciale, nemlig krisekommunikation. Jeg vil udelukkende koncentrere mig om de to landes økonomiske kontekster, da disse vil kunne spille en rolle i den valgte krisestrategi og kommunikation.

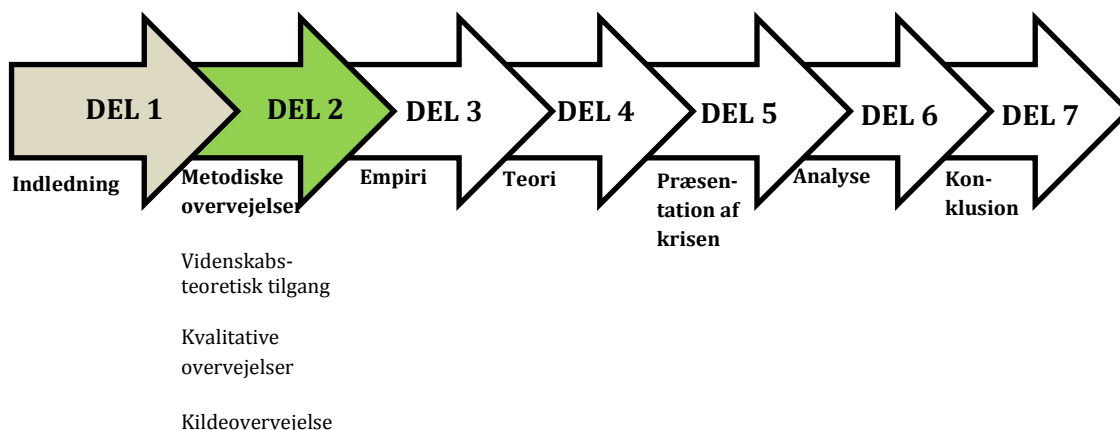
Ligeledes er det vigtigt at pointere, at når *stakeholdere* nævnes i problemformuleringen og i løbet af analyseprocessen, er det specifikt aktionærer og medarbejdere hos Repsol, der refereres til. Netop disse to typer af stakeholdere anses som mest oplagte i dette speciale da:

- a) Repsol er et aktieselskab, og dermed kan aktionærerne blive påvirket af krisen.
- b) Medarbejderne vil udgøre en gruppe af de stakeholdere, som højst sandsynlig vil opleve at blive påvirket af krisen og håndteringen af samme.

Det anses også som vigtigt at understrege, at når termene *virksomheder*, *organisationer*, *institutioner* osv., nævnes, menes der både offentlige og private, eftersom det er alle typer af virksomheder, der i dag oplever krisesituationer.

Endeligt ønsker jeg at understrege, at når mediernes påvirkning af en krise nævnes i specialets indledning og teori, er det for at danne et billede af, hvordan en krise kan eskalere og udvikle sig via mediernes eksponering. Det er ikke aspekt, som dette speciale yderligere vil beskæftige sig med.

Specialet er nu endeligt afgrænset, og i den følgende del uddybes specialets metodiske overvejelser, som udgør baggrunden for den videre analyse af problemformulerings opstillede punkter.



2. Metodiske overvejelser

Den metodiske del har til formål at præsentere specialets videnskabsteoretiske tilgang samt specialets metode; herunder kvalitative overvejelser i forbindelse med udvælgelse af empirisk og teoretisk materiale. Delen er opdelt i tre hovedafsnit, hvor første del redegør for den videnskabsteoretiske tilgang til undersøgelsen, og den efterfølgende del skitserer de kvalitative overvejelser. Til sidst rettes en kortkommentar til den generelle udvælgelse af kilder.

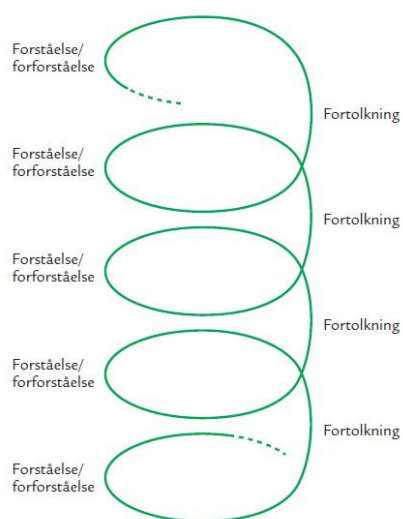
2.1. Videnskabsteoretisk tilgang

Specialet tager udgangspunkt i humanvidenskabelige principper, hvilket vil sige, at der igennem hele undersøgelsesprocessen gøres brug af denne videnskabsteoretiske tilgang. Inden for humanvidenskaben søger man kontinuerligt efter en helhedsforståelse af menneskelige aktiviteter, og man anser enhver menneskelig aktivitet som værende af betydning (Pahuus 2006: 22).

2.1.1. Hermeneutik

Mere specifikt vil dette speciale tage udgangspunkt i en hermeneutisk metode, som udgør en del af humanvidenskabens redskaber til at undersøge forskellige menneskelige aktiviteter, blandt andet igennem analysen af tekster. Hermeneutikken beskæftiger sig med det aspekt, at der altid er en bagvedliggende intention fra afsenders side, hvilket i høj grad afspejler meningen og behovet for krisekommunikation (Pahuus 2006: 140). Hermeneutikken vil være den gennemgående undersøgelsesmetode igennem hele dette speciale. Den hermeneutiske tilgang til en undersøgelsesproces demonstreres via den hermeneutiske cirkel, som er blevet udviklet af den tyske filosof Hans-Georg Gadamer. Den hermeneutiske cirkel er siden hen videreudviklet af andre filosoffer, blandt andet af amerikaneren Stanley Fish (Ibid.: 155). Den hermeneutiske cirkel illustreres i figur 1 på side 15.

Ved praktisk anvendelse af den hermeneutiske cirkel taler man om to hovedelementer, som anses for fundamental for at være i stand til at forstå og tolke et givent problemfelt, nemlig begreberne *fortolkning* og *(for)forståelse* af en tekst eller en menneskelig aktivitet (Ibid.: 145). Førnævnte Hans-Georg



Figur 1: den hermeneutiske cirkel

Gadamer udnævner disse to elementer inden for humanvidenskabens som forudsætning for analysen af en given tekst eller menneskelig aktivitet. Først og fremmest præciserer Gadamer, at det er nødvendigt, at forskeren bevæger sig *fra* de forskellige sider af forståelseshorisonten *til* den samlede fortolkning af teksten. Dernæst er det væsentligt at bevæge sig mellem problemstillingen og de svar, som opstår på baggrund af samme problemstilling. Dette vil sige, at når den hermeneutiske cirkel anvendes, bevæger man sig mellem *små* dele af teksten/menneskelige aktiviteter (såsom sætninger og afsnit), og en fortolkning af teksten/menneskelige aktivi-

teter i sin *helhed* (ibid.: 145-147 + 153.) Hver gang ny information opstår, tilføjes denne til helhedsfortolkningen. Ved denne proces

opnås en godkendt konklusion, skønt hermeneutikken anser processen som værende uendelig, da forståelsen og fortolkningen aldrig kan være definitive, idet en undersøgelse altid kan fortsættes og videreudviklet. Dette er derfor en uendelig proces, som man lige siden humanvidenskabens begyndelse har beskæftiget sig med (ibid.: 145+154).

I dette speciale udbygges helhedsfortolkningen konstant ved at tilføje og supplere med nyopstået information, som fremkommer i analysen af problemstillingen og dennes punkter. Før indsamlingen af specialets artikler, pressekonference og sekundære materialer, havde jeg den forforståelse, at Repsol *ikke* havde anvendt en bestemt strategi i sit forsøg på at inddæmme og reducere krisens omfang, eftersom nationaliseringen skete uden megen forberedelsestid. Igennem hele processen for indsamlings- og læseprocessen forstod jeg imidlertid, at alle kommentarerne mm. var grundigt forberedt af Repsols administrerende direktør, Antonio Brufau. Først besad jeg en forforståelse for krisen, hvorefter jeg modificerede denne forståelse i takt med, at jeg fik adgang til ny information. Denne arbejdsproces kaldes for hypotetisk-deduktiv, hvor man som forfatter først fremsætter en hypotese eller sin forforståelsen, hvorefter denne modificeres i takt med, at ny information opstår (Pahuus 2006: 148). Dette er blot et eksempel på, hvordan dette speciales problemfelt vil blive behandlet. Man vil aldrig kunne frembringe et endeligt svar på problemformuleringen, da det altid vil være muligt at fortsætte processen og den hermeneutiske cirkel.

2.1.2. Socialkonstruktivisme

Specialets vil også tage udgangspunkt i en anden videnskabsteoretisk tilgang, nemlig socialkonstruktivismen. Som nævnt i indledningen er krisekommunikation et resultat af forskellige aspekter, herunder den globale udvikling samt virksomhedernes behov for krisekommunikation. Det er netop derfor, so-

cialkonstruktivismen spiller en væsentlig rolle i dette speciale, eftersom socialkonstruktivismen beskæftiger sig med tankegangen om, at selve erkendelsen af behovet for en krise kan påvirke eller forme krisen i given retning alt efter samfundets ønsker og behov (Collin 2006: 266-267).

Netop den globale udvikling kan tillægges socialkonstruktivismens tankegang, da denne videnskabelige tilgang beskæftiger sig med det synspunkt, at alle fænomener i verden er menneskeskabte. Med andre ord forholder socialkonstruktivisterne sig til, at alle ting er skabt af mennesket som svar på de behov, der er opstået i samfundet (Ibid.: 248). I specialets tilfælde vil dette være behovet for krisekommunikation, som med den socialkonstruktivistiske vinkel anses som en naturlig konsekvens af udviklingen og globaliseringens aftryk i samfundet. Hermed hævder socialkonstruktivismen, at de sociale konstruktioner som forefindes i ethvert samfund, skal anses som resultater af menneskelige aktioner og interesser. Et håndgribeligt eksempel og omdiskuteret emne kan skitseres således; mange filosoffer debatterer, hvorvidt kønsforskelle ikke kun er biologisk baserede, men tilmed socialskabte forskelle, som forskellige kulturer pålægger kønnene for at opfylde bestemte interesser, behov, og normer i selvsamme kultur, for eksempel et patriarkat (Ibid.: 248).

Ved en nærmere fordybelse i termen *konstruktivisme*, når vi frem til betydningen *dekonstruktion*, hvilket betegnes, som et forsøg på at opdage og søge virkeligheden bag det fænomen, der undersøges (Ibid.: 249). Igennem hele specialet anvendes både den hermeneutiske og socialkonstruktivistiske tilgang i forsøget på at opnå et fyldestgørende og klart svar på problemformuleringen.

Der er nu blevet redegjort for den videnskabelig tilgang til specialet, og i det følgende afsnit redegøres for specialets kvalitative overvejelser i forbindelse med udvælgelse af empiri og teori.

2.2. Kvalitative overvejelser

Specialets kvalitative overvejelser bygger på ønsket om at foretage en kvalitativ analyse, der baserer sig på en udvalgt pressekonference og en udvalgt tekst i forbindelse med krisens opståen. I det følgende afsnit redegøres for, hvad der ligger til grund for udvælgelsens af det empiriske materiale. Dernæst redegøres for udvælgelsen af specialets teoretiske materiale.

2.2.1. Udvalgelse af empiri

I undersøgelsen af hvilken krisestrategi Repsol anvendte ved nationaliseringen af YPF, har jeg udvalgt en pressekonference udsendt på den spanske nationale TV kanal RTVE.es af Repsol, og afholdt af virksomhedens administrerende direktør, Antonio Brufau. Det andet stykke empiriske materiale udgøres af en e-mail udsendt til Repsols medarbejdere og personligt underskrevet af Antonio Brufau (bilag 1A, og bilag 1B). Ved udvælgelse af det empiriske materiale har jeg lagt vægt på kommunikation rettet mod Repsols stakeholdere i form af aktionærer og medarbejdere. Udvalgelsen af pressekonferencen

har været baseret på nyhedsværdien og aktualiteten, idet pressekonferencen blev udsendt d. 17. april 2012, umiddelbart efter udtalelsen fra den argentinske regering d. 16. april 2012. Forud for den endelige udvælgelse af pressekonferencen sendte jeg d. 20. marts 2013 en forespørgsel til Repsols presseansvarlige vedrørende deres optagelse af pressekonference. Repsol havde imidlertid ikke muligheden for at sende mig den originale pressekonference, hvorefter jeg besluttede at anvende pressekonferencen udsendt på TV kanalen RTVE.es (jf. afsnit 3.1.).

Ved udvælgelsen af pressekonferencen tillægges det også en vis betydning, at dette stykke empiriske materiale skal anvendes i undersøgelsen af, hvordan Repsol rettede deres kommunikation mod virksomhedens *aktionærer*. Det er et bevidst valg, at kun én pressekonference inddrages, idet jeg ved en nærmere undersøgelse af feltet har kunnet konkludere, at andre officielle meddelelser omhandler de samme ytringer, kommentarer, og emner. Jeg har derfor valgt at inddrage en af de mest omfattende og længste meddelelser, som er tilgængelig på internettet. Pressekonferencen transskriberes efter metode af Steinar Kvale. Transskriberingen anses som den primære databehandling, hvor Kvale betegner transskribering, som en:

"gyldig og kildeloyal udskrift uden manipulation" (Kvale in Fibiger og Søgaard 2009: 128).

Det vil sige, at jeg under hele transskriptionsprocessen af pressekonferencen lægger vægt på en fyldestgørende transskribering, hvor jeg stræber efter en præcis transskription af de ord og vendinger, som Antonio Brufau gør brug af. I denne sammenhæng vil jeg dog pointere, at det i visse tilfælde anses som umuligt at opfange alle ord og vendinger. I disse tilfælde anvendes (...) for at demonstrere, at det ikke har været muligt at fuldføre en komplet transskription af visse ord og/eller sætninger. Den sekundære databehandling vil ske i selve analysen af det empiriske materiale.

E-mailen er udvalgt på baggrund af ønsket om at analysere Repsols kommunikation rettet mod virksomhedens anden gruppe af stakeholdere; *medarbejderne*. Udvalgelsen af netop pressekonferencen og e-mailen afspejler klart specialets problemformulering, som beskæftiger sig med, i hvilken grad Repsol har tilpasset sin krisekommunikation til virksomhedens to grupper af stakeholdere: *aktionærer* og *medarbejdere*.

En komplet beskrivelse af det empiriske materiale fremlægges i afsnit 3. *Empiri*. Ved udvælgelsen af det empiriske materiale, som udgør kommunikation rettet mod to grupper af stakeholdere, er jeg bevidst om, at der findes flere typer af stakeholdere. Dette aspekt vil blive behandlet i specialets teoriafsnit (jf. afsnit 4.4). Specialets øvrige data er blevet udvalgt på baggrund af både spanske og argentinske artikler, da krisen har to sider. Alligevel vil størstedelen af materialet være spansk, da specialets pro-

blemformulering koncentrerer sig om den spanske virksomhed og dennes krisestrategi og kommunikation.

2.2.2. Udvælgelse af teori

Udvælgelsen af specialets teoretiske fundament er sket som en naturlig konsekvens af det empiriske materiale. Dette kaldes ifølge videnskabsteorien for *teoretisk sensibilitet*, og det er måden, hvorpå en forsker opnår et resultat, der afspejler det empiriske materiale og ikke omvendt, hvilket ville give et forholdsvis lukket teoretisk afsnit, som ville være forudbestemt inden indsamlingen af det empiriske materiale (Helles & Køppe 2006: 288).

Trods kriseterminologiens forholdsvis nylige indpas i samfundet findes der mange teorier om emnet. Derfor har en omfattende udvælgelse samt fravælgelse af teoretisk materiale været en nødvendighed. De første afsnit i teoridelen behandler specialets hovedområde; nemlig krise og krisekommunikation. Her er teorier og definitioner vedrørende emnet blevet nøje udvalgte, da disse anses som passende i undersøgelsen af specialets problemformulering.

Dernæst præsenteres to udvalgte teorier omhandlende udvalgte krisestrategier. Den første teori, som introduceres, er teorien *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) af Timothy Coombs, som beskæftiger sig med ideen om, at enhver virksomhed der befinder sig i en krise, bør vælge krisestrategi alt afhængig af, hvilken slags type krise der er tale om. Afsnittet inddrager også teoretikeren William Benoit, som beskæftiger sig med imagegenoprettelsesstrategier i forbindelse med krisesituationer. Mere konkret taler William Benoit om fem mulige måder, hvorpå en virksomhed kan forsøge at genetablere sit image efter en krisesituation. Disse to teorier er udvalgt, fordi begge teorier på overskuelig vis fremstiller de strategier, som en virksomhed kan anvende i en krisesituation.

Den næste teori, som introduceres, omhandler stakeholderteori, da Repsols stakeholdere (aktionærer og medarbejdere) spiller en væsentlig rolle i forbindelse med analysen af krisestrategien, kommunikationen og dennes (på)virkning på virksomhedens stakeholdere.

Det følgende afsnit omhandler storytelling, fordi storytelling anses som en vigtig faktor i virksomheders måde at kommunikere med sine stakeholdere på, og fordi det empiriske materiale består af to "historier", som Repsol udsender til både offentligheden og sine stakeholdere.

Sidste afsnit i teoridelen omhandler tekstanalyse og udarbejdelsen af egen analysemodel. Afsnittet begynder med teori vedrørende tekstanalyse, hvor jeg inddrager kritisk diskursanalyse, fordi en sådan analyse er essentiel, når tekster skal analyseres i forbindelse med en given kontekst og diskurs. Her præsenterer jeg Norman Faircloughs tredimensionelle model for diskursanalyse, fordi den indeholder tre vigtige aspekter i analysen af Repsols krisekommunikation; *tekst*, *diskursiv praksis* og *social praksis*.

Diskursanalysen inddrager også de hermeneutiske principper som udtryk for en bagvedliggende intention fra afsenderens side (Helles & Kjøppe 2006: 292). Den kritiske diskursanalyse muliggør den sproglige analyse af Repsols kommunikation set i lyset af et samfundsmæssigt perspektiv, hvor aktørerne kommunikerer inden for en bestemt kontekst.

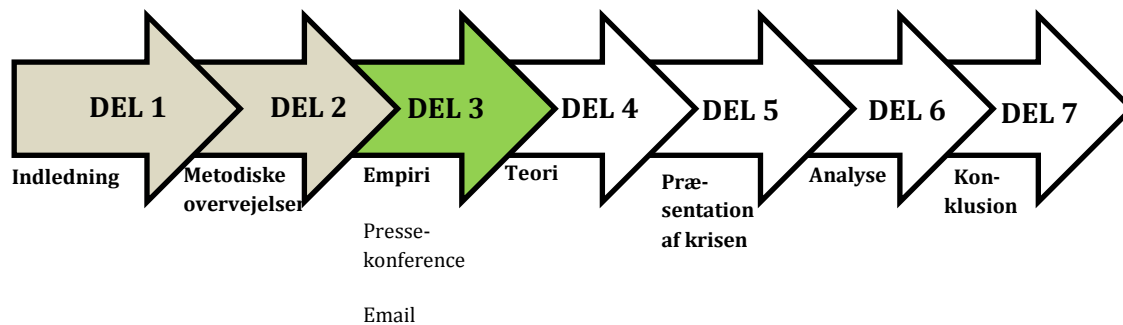
En anden model, som også anvendes i forbindelse med tekstanalysen, er IMK-modellen (model for international markedsføringskommunikation). IMK-modellen har ligeledes til hensigt at analysere en tekst ud fra en given kontekst, og i forbindelse med diverse retoriske virkemidler. Modellen vil derfor også blive taget i betragtning i udarbejdelsen af min egen analysemodel. Som komplement til ovennævnte modeller inddrages kort forskellige appelformer, som har til formål at analysere, hvilke appelformer Repsol gør brug af i sin krisekommunikation. Endeligt i dette afsnit udarbejdes egen analysemodel på baggrund af, og inspireret af, eksisterende modeller. Analysemodellen vil indeholde alle specialets teorier.

Teoridelen omhandlende tekstanalyse vil naturligvis udgøre en større del af selve teoridelen end foregående teorier, idet tekstanalysen repræsenterer det bærende element i undersøgelsen og analysen af specialets empiriske materiale. En komplet beskrivelse af specialets teorier vil foreligge i afsnit 4. *Teori*. I det følgende afsnit gives en kort kommentar til de generelle kildeovervejelser i dette speciale.

2.3. Generelle kildeovervejelser

I dette speciale bestræber jeg mig konsekvent på kun at anvende troværdige kilder, hvorfor jeg igennem hele processen for dataindsamlingen forsøger at komme så tæt på kilden som muligt. Det vil sige, at jeg hele tiden søger at finde den præcise kilde til de data, som jeg indsamler og bruger i dette speciale. Jeg vil også konsekvent underlægge alle kilder en objektiv og generel kildekritik, som skal bidrage til den endelige udarbejdelse af specialet.

Jeg bruger i dette speciale også nogle få artikler, som jeg forud for databehandlingen har vurderet som værende troværdige.



3. Empiri

Denne del har til formål at beskrive specialets empiriske materiale, som allerede er kort præsenteret i de metodiske overvejelser. Den empiriske del består af to typer af materialer, som hver især beskrives i de følgende afsnit; først en pressekonference og dernæst en e-mail. Jeg vil begynde med at beskrive pressekonferencen, som d. 17. april 2012 blev afholdt af Repsols administrerende direktør, Antonio Brufau, og udsendt på den spanske nationale tv-kanal RTVE. En komplet transskribering af pressekonference vil foreligge i bilag 1A, hvor der også henvises til meddelelsens tilgængelighed på internettet, samt en DVD med videoen på.

I bilag 1B foreligger et komplet eksempel på den e-mail, som Antonio Brufau udsendte til sine medarbejdere d. 17. april 2012.

3.1. Pressekonference

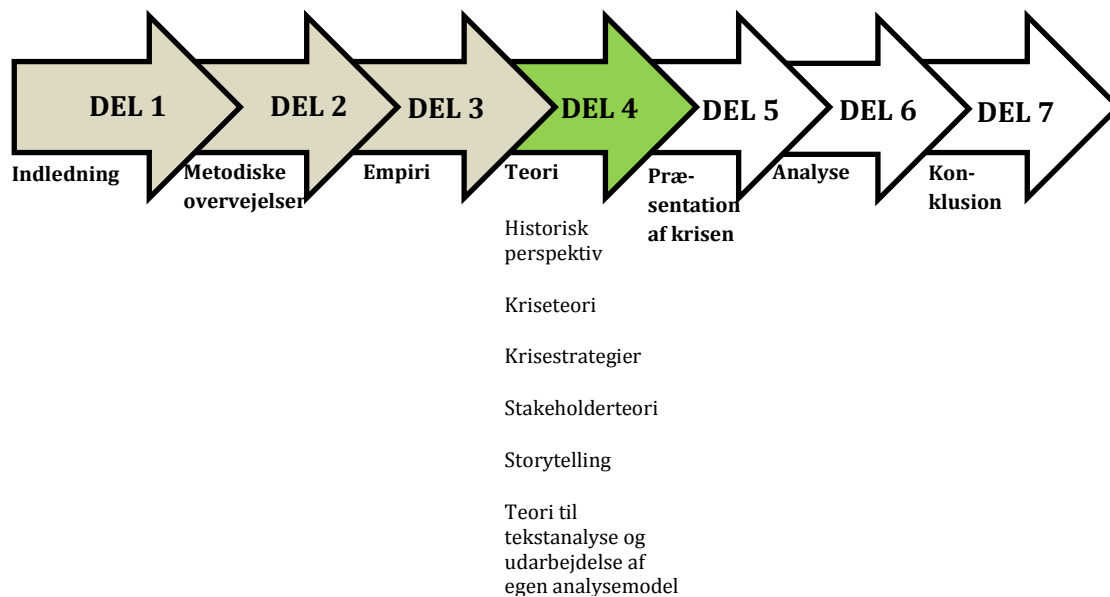
Pressekonferencen er speciel vigtig i dette speciale, fordi den tydeliggør Repsols krisekommunikation rettet mod offentligheden, og dermed også mod en gruppe af virksomhedens stakeholdere, nemlig *aktionærerne*, som dette speciale beskæftiger sig med. I pressekonferencen, som begynder ved minut 3.34 og slutter ved minut 1.02.03 (jf. bilag 1A), udtrykker Antonio Brufau først og fremmest stor respekt for det argentinske samfund, hvorefter direktøren beretter om begyndelsen på det spansk-argentinske samarbejde. Til sidst understreger Brufau, at beslutningen fra den argentinske regerings side om at nationalisere datterselskabet YPF ikke er en lovlig handling, juridisk set. Nationaliseringen strider i mod forrige aftaler imellem Repsol og den argentinske regering. Antonio Brufau taler også om, hvor meget Repsol har investeret i datterselskabet YPF og i det argentinske samfund.

Pressekonferencen blev, som nævnt i afsnittets indledende del, afholdt d. 17. april og udsendt på den spanske tv-kanal RTVE.es, der regnes for at være én af de største tv-kanaler i Spanien. RTVE er den spanske nationale kanal svarende til DR i Danmark, hvorfor RTVE må regnes som værende en højt pålidelig kilde, der besidder en stor sandhedsværdi.

3.2. E-mail

Anden del af det empiriske materiale udgøres af den e-mail (jf. bilag 1B), som Antonio Brufau personligt udsendte til alle medarbejdere, med henblik på at informere disse om nationaliseringen af datterselskabet YPF. E-mailen er vigtig i forhold til specialets udarbejdning, fordi den afspejler Repsols krisekommunikation rettet direkte mod *medarbejderne*, som udgør én gruppe af de stakeholdere, som dette speciale beskæftiger sig med. I e-mailen udtrykker Brufau først og fremmest respekt for det argentinske samfund, og derefter fortæller Brufau om nationaliseringen den foregående dag, d. 16. april. Herefter tydeliggør direktøren, at nationaliseringen af datterselskabet er ulovlig, og at Repsol vil gøre sit yderste for at opnå en total kompensation for nationaliseringen. Ved samme anledning fremlægger Brufau en række statistiske facts, der dokumenterer, at den argentinske regering ikke har belæg for sine udtalelser vedrørende Repsols manglende investering i YPF og i det argentinske samfund igennem de sidst mange år. Dernæst taler Brufau om, at Repsol har en stærk organisation, som med hjælp fra medarbejderne fremstår modstandsdygtig og stærk over for denne krise. Brufau lægger også vægt på, at virksomheden er så stærk, at den kan klare krisen, og at krisen *ikke* vil få konsekvenser for medarbejderne.

Jeg har nu kort beskrevet specialets empiriske materiale, og i den følgende teoridel fremlægges specialets teoretiske baggrund, som har til formål at analysere netop det empiriske materiale.



4. Teori

Denne teoretiske del har til formål at beskrive specialets anvendte teorier og analytiske redskaber. I teoridelens sidste afsnit (jf. 4.6.3.) præsenteres en analysemodel for udarbejdningen af specialets analyseafsnit. Teoridelen består af seks hovedafsnit, som beskrives i det følgende.

I første afsnit skitserer jeg kortfattet *krisekommunikationens* historie og indtog i virksomhedernes strategiske planlægning, således at læseren opnår en baggrundsviden for specialets problemfelt. Det næste afsnit består af *kriseteori*, hvor jeg vil konkretisere og definere, hvad der forstås ved begreberne *krise* og ved *krisekommunikation*. Det følgende afsnit fortsætter med en beskrivelse af diverse *krisestrategier*, som har til formål at analysere og diskutere den valgte kommunikation. Herefter introduceres *stakeholderteori*, eftersom specialets problemformulering inddrager dette aspekt. Her kortlægges blandt andet, hvilke generelle typer af stakeholdere der findes, og hvilke typiske karakteristika kommunikationen mellem en virksomhed og dennes stakeholdere bør indeholde. Derefter bringes *storytelling* på banen, idet storytelling spiller en afgørende rolle i virksomheders kommunikation rettet mod netop stakeholderne.

Sidste afsnit skal danne rammen for tekstanalysen af specialets empiriske materiale. Til sidst vil dette afsnit munde ud i en specifik analysemodel, som anvendes igennem specialets analyseproces. I denne forbindelse fremlægger jeg den kritiske diskursanalyse af Norman Fairclough, som jeg sætter i samspil med en anden model inden for feltet markeds kommunikation; IMK-modellen. Det er disse to modeller, som endeligt skal danne grundlaget for udarbejdningen af min egen analysemodel, på baggrund af specialets øvrige teorier. Igennem hele teoridelen vil jeg redegøre for, hvorfor jeg har valgt nogle bestemte forskere og teorier frem for andre.

I det følgende opsummeres krisekommunikationens historie de sidste 30 år.

4.1. Historisk perspektiv

Igennem de sidste 30 år har verden oplevet både industrielle og virksomheds-/organisatoriske relaterede katastrofer og kriser, som på hver sin måde har krævet en velovervejet håndtering og krisekommunikation fra aktørens side. Dette afsnit er baseret på, hvad Johansen og Frandsen beretter om i bogen "Krisekommunikation – når virksomhedens image og omdømme er truet" (2007: 29-30).

4.1.1. Forskellige former for kriser

Dette afsnit har til formål at præsentere en række former for kriser, som verden har oplevet de sidste år. De nævnte begivenheder repræsenterer blot en brøkdel af de slags kriser, som kan hænde for både virksomheder, organisationer, institutioner, etc.:

- Industrielle kriser:** Tilbage i 1970'erne finder vi en af vor tids største industrielle kriser, som finder sted i Italien, hvor en kemisk fabrik pludseligt oplever et giftigt gasudslip. Gasudslippet har risiko for at skade hele Milanos befolkning, og efterlader fabrikken med et stort spørgsmål om, *hvordan* ulykken kunne ske. I samme årti sker en lignende ulykke i atomkraftanlægget Three Mile Island i USA, Pennsylvania, da en anden kemisk fabrik oplever et radioaktivt udslip. Disse to eksempler udgør nogle af de klassiske eksempler på nutidens kriser, som har krævet en hurtig og klar reaktion fra virksomhedernes side. De fleste af os kan formentlig også nikke genkendende til historien om et radioaktivt udslip fra atomkraftværket i byen Tjernobyl, i Ukraine. I Tjernobyl smeltede en reaktor på atomkraftanlægget pludseligt, hvilket endte med at gøre skade på ikke kun Ukraines befolkning, men også på de omkringliggende lande.
- Terrorrelaterede kriser:** For blot 12 år siden stod verden over for én af de værste kriser nogensinde, da en gruppe af terrorister rettede et angreb mod World Trade Center i USA. Angrebet dræbte flere tusinde mennesker, blandt andet på baggrund af et spørgsmål om religion og tro. Hændelsen satte et stort spørgsmålstejn ved USA's sikkerhedssystem, og krævede en klar reaktion og håndtering fra den amerikanske regerings side. Samme type krise oplevede spanierne i 2004, da nogle terrorister sprængte en bombe i Madrid. Bomben slog cirka 200 mennesker ihjel, og handlingen krævede også her en øjeblikkelig reaktion fra regeringens side.
- Kriser i dansk kontekst:** I dansk kontekst har vi også haft begrebet *krise* tæt ind på livet, da en af de største danske aviser, morgenavisen Jyllands-Posten, i 2005 bragte karikaturtegninger af den muslimske profet Muhammed. Begivenheden eskalerede i løbet af året, og endte med at være en krise af både national og international karakter (Johansen &

Frandsen 2007: 32). Eskaleringen medførte blandt andet en boykot af danske varer i de muslimske lande (DR Nyheder Research 2006).

Som sagt udgør de nævnte kriser blot en meget lille del af de kriser, som verden har oplevet de sidste 30 år. De forskellige typer af kriser nævnes i dette speciale, med det formål at tegne et billede af, hvor mange betydninger ordet *krise* har. Det er derfor vigtigt at understrege, at udover det allerede nævnte felt, findes utallige krisetyper og arter, såsom produktkriser, image-relaterede kriser, finansieller kriser, etc. (Johansen & Frandsen 2000: 46).

En komplet definition af ordet *krise* vil blive fremlagt i afsnit 4.2. *Kriseteori*. Fællesnævneren for ovennævnte kriser er, at alle kriserne har stillet krav til en velovervejet håndtering og kommunikation fra blandt andet virksomhedernes og regeringernes side. Men hvilke årsager kan da anses som værende baggrund for denne stigende tendens til kriser? Dette aspekt præsenteres ganske kort i det følgende afsnit.

4.1.2. Risikosamfund eller mediehysteri?

Som følge af et samfund, der hele tiden udvikles med nye teknologier, nye produkter, nyhedshungrende medier, mm., er der i verden også opstået en større *risiko* for at befinde sig i en krise. Bevæggrunden for denne udtalelse ses blandt andet i Robert B. Irvine og Dan P. Millars undersøgelse vedrørende stigningen i antallet af kriser. Irvine og Millar udtaler, at der i Danmark, fra 1960 til 2000, er sket en iøjnefaldende stigning i antallet af kriser, og ikke mindst i *interessen* for kriser (Irvine og Millar in Johansen & Frandsen 2007: 42). Velvidende at Irvine og Millars undersøgelse, i dette tilfælde, bundet i en dansk kontekst, anser jeg det som værende en generel tendens i verden, idet Danmark må regnes som et højindustrielt og handelsorienteret land, hvor netop ovennævnte faktorer spiller en central rolle. På baggrund af disse facts er behovet for en krisestrategi i dag blevet en nødvendighed, som virksomheder tager i betragtning i den daglige ledelse. Men hvornår begyndte de første spæde tegn på en sådan kommunikation at opstå? Den amerikanske forsker William L. Benoit skriver i 1997 en artikel om forskellige typer af kommunikationsstrategier, som handler om, *hvordan* en virksomhed kan forsøge at genoprette eller bibeholde sit image og omdømme efter en kritisk situation (Benoit 1997). Benoit taler på intet tidspunkt om *krisekommunikation*, men derimod om fem forskellige strategier, som en virksomhed kan benytte sig af, hvis den oplever et angreb på sit image og omdømme. Netop et angreb på en virksomheds image forstærkes i høj grad af mediernes eksponering af hændelsen, som har forårsaget angrebet. To forskere som tilslutter sig denne udmelding, er Michel Ogrizek og Jean-Michel Guillery. De to forskere udtaler, at enhver krise bliver tillagt en ekstra dimension igennem den internationale mediedækning, som er med til at:

"give en begivenhed en dramatisk, symbolsk og polemisk karakter" (Ogrizek og Guillery in Johansen & Frandsen 2007: 43, l. 38-39)

På Danmarks Journalisthøjskole underviser man således i *krisejournalistik*, hvilket vidner om, hvor stor en rolle mediernes eksponering af diverse hændelser spiller i nutidens kriser og læren herom (Johansen & Frandsen 2007: 64).

Efter dette korte resume af krisekommunikationens historie, påbegyndes den egentlige teoridel.

4.2. Kriseteori

Dette afsnit i teoridelen indledes med en definition af begreberne krise og krisekommunikation, samt et forsøg på at skitsere og indsnævre de forskellige slags krisetypologier, som forefindes inden for feltet. Denne indledende del efterfølges af afsnittet *krisekommunikation*. Begge afsnit har til formål at danne grundlag for en større forståelse for specialets emnefelt

Der er delte meninger om, hvordan man definerer begrebet *krise*, og der eksisterer adskillige forskere, som aldrig bliver enige om en enkeltlydende definition. Kriteriet for definitionen i dette speciale har været at nå frem til en definition, som afspejler specialets problemfelt (jf. afsnit 1). Den amerikanske forsker inden for kriseledelse og krisekommunikation Ian. I. Mitroff, fremhæver følgende definition af en krise:

"A crisis is an event that affects or has the potential to affect the whole of an organization" (Mitroff 2001: 34, l. 34-36)

Som det fremgår af definition, anser Mitroff en krise som værende en *begivenhed/handling* med potentiale til at påvirke hele virksomheden. Efter min mening, og i forhold til specialets problemformulering, mangler Mitroff et essentielt element i sin definition; nemlig relationen til virksomhedens stakeholdere. Derfor har jeg valgt at inddrage de to forskere W. Timothy Coombs og Sherry J. Holladays definition, som er en definition, der i højere grad betegner og benævner en virksomheds stakeholdere som et vigtigt element, når der refereres til effekterne af en krise. Coombs og Holladay definerer således en krise:

"A crisis can be viewed as the perception of an event that threatens important expectancies of stakeholders and can impact the organization's performance" (Coombs & Holladay 2010: 6)

Med denne definition tydeliggøres det faktum, at en krise kan have potentiale til at true såvel virksomheden som dennes stakeholdere. Det skal dog nævnes, at Mitroff i sin definition giver en åbning til netop dette aspekt, idet han siger *"to affect the **whole** of an organization"*. Denne sidste definition af Coombs og Holladay har imidlertid til hensigt at tydeliggøre, hvad der forstås ved en krise i forhold til specialets problemfelt, og netop derfor er begge definitioner inkluderet. Det er et bevidst valg, at definitioner udviklet af blandt andet Friedman (2002: 177) og Herman (2013: 187) ikke er medtaget i

dette speciale, da disse ikke inddrager elementer, som er relevante for dette speciale. En forsker der endnu udbygger definitionen, er spanieren Pilar Saura Pérez. Saura Pérez definerer en krise således:

"Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad" (Saura Pérez & García García 2010: 5, l. 41-48)

Saura Pérez inddrager med sin definition et spændende og højaktuelt emne; mediernes påvirkning af krisens omfang. Netop dette element nævnes i specialets indledning som en vigtig årsag og faktor til krisens opståen i samfundet, og det er med denne begrundelse at Saura Pérez' definition medtages.

Til sidst, og på baggrund af både ovennævnte definitioner og førnævnte eksempler, afgiver jeg hermed mit bud på en definition af en krise:

"en begivenhed eller situation som negativt kan påvirke en organisation, privat som offentlig, dennes image, dennes stakeholdere, og hvis virkninger i høj grad påvirkes af massemediernes dækning og interesse" (egen definition).

Med denne definition ønsker jeg at tydeliggøre, at en krise ikke kun kan påvirke selve virksomheden, men at krisen også kan have et omfang, som berører stakeholderne (i dennes brede betydning). Når der siges *kan påvirke*, er det et ganske bevidst valg, idet jeg mener, at en krise også kan udvikle sig i positiv retning for en virksomhed. Hvis en virksomhed i forvejen oplever en slags identitetskrise, hvor virksomheden har svært ved *tydeligt* at kommunikere vision, mission og målsætninger ud til stakeholderne, kan en sådan krise vise sig, som værende en mulighed for at rekonstruere virksomhedens identitet. På denne måde bliver situationen vendt til en positiv udvikling. Denne proces kaldes for *opportunity management* (Johansen & Frandsen 2007: 142). Dette speciale vil dog ikke yderligere beskæftige sig med dette element.

I det følgende afsnit introduceres teori omhandlende *kriseart* og *krisekommunikation*.

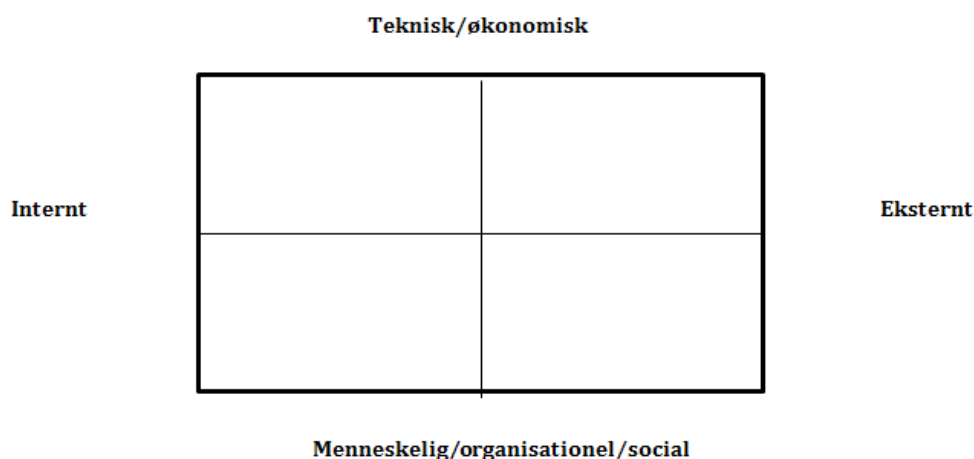
4.2.1. Forskellige former for kriser

Jeg har i forrige afsnit (jf. 4.1.1.) beskrevet et uddrag af de forskellige krisetypologier, som verden har oplevet de seneste 30 år. I dette afsnit inddrages to forskere, som blandt andet beskæftiger sig med forskellige arter af kriser. Denne teori er brugbar i forhold til specialets problemfelt, idet jeg i analysen af krisekommunikationen undersøger krisens type og art.

De to amerikanske forskere Paul Shrivastava og Ian Mitroff opstiller i artiklen "Strategic Management of Corporate Crisis" en inddeling af kriser, alt afhængigt af krisens indholdsmæssige karakter (Shrivastava og Mitroff in Johansen & Frandsen 2007: 83). Inddelingen af kriser foregår på baggrund af to kriterier:

1. *Hvor* krisen opstår, det vil sige om krisen opstår internt eller eksternt.
2. *Hvilken* handling er den primære årsag til krisens opståen.

Shrivastava og Mitroff har udarbejdet følgende matrix, hvor det er muligt at identificere en krise alt afhængig af krisens art:



Figur 2: Shrivastava og Mitroffs matrix for kriseidentifikation: Shrivastava og Mitroff in Johansen & Frandsen 2007: 83

Shrivastava og Mitroffs matrix betragtes, som værende en mulighed for virksomheder til at danne sig et overblik over, hvilken type af krise som virksomheden befinder sig i. Dermed ikke sagt, at Shrivastava og Mitroffs opdeling er fyldestgørende, idet der konstant vil opstå nye arter af kriser, som en følge af blandt andet den globale udvikling. Disse nye typer af kriser kan blandt andet være *bedrageri* og kriser, som knytter sig til *informationsteknologien* (Roux-Defort in Johansen & Frandsen 2007: 84).

Det er Shrivastava og Mitroffs opdeling af kriser, som jeg i dette speciale tager udgangspunkt i. Jeg er bevidst om, at opdelingen ikke er tilstrækkelig i identificeringen af krisetypologien. Jeg vil af samme årsag inddrage kontekstbegrebet i afsnit 6.1.2. for en endelig identificering af den krise, som Repsol befinder sig i.

I det følgende afsnit defineres og forklares begrebet *krisekommunikation*.

4.2.2. Krisekommunikation

Når man i dag omtaler begrebet krisekommunikation, er der i sagens natur flere meninger om, *hvilke* elementer krisekommunikation består af. Dette afsnit har til hensigt at redegøre for selve begrebet, og til hensigt at indsnævre og præcisere begrebet med hensynstagen til specialets problemfelt. Som følge af førnævnte kriser i teoridelens introduktion, er *krisekommunikation* en konsekvens af krisens opstå-

en samt massemediernes påvirkning. De to kommunikationsforskere Winni Johansen og Finn Frandsen definerer således krisekommunikation som værende:

"...den kommunikation, hvorved en afsender forsøger at forsvare sit image over for nysgerrige massemedier eller forargede forbrugere i forbindelse med en krise af en eller anden art" (Johansen & Frandsen 2000: 45, l. 44-48)

De to forskere udtaler (Ibid.:46), at igennem de sidste ca. 30 år har krisekommunikationen været i en rivende udvikling pga. et stigende mediefokus. Den amerikanske forsker inden for blandt andet krisekommunikation Ian M. Mitroff, vurderer således, at verdens virksomheder for alvor fik øjnene op for krisekommunikation, da forgiftningen af medicinen Tylenol skete i Chicago i 1982. Her lykkedes det en enkelt mand at forgifte medicinkapslernes indhold, således at nogle mennesker omkom. Hændelsen vakte megen opstand, og det er *her* krisekommunikation og kriseledelse stadfæstes som værende en høj prioritet på virksomhedernes dagsorden (Mitroff 2005: 116). Nøjagtig ligesom kriseteori, har krisekommunikation sit helt eget felt af forskere, som på kryds og tværs har hver sin opfattelse af, hvordan en virksomhed bør gebærde sig i en krisesituation. I bund og grund handler krisekommunikation og kriseledelse om at udarbejde en kriseplan eller strategi i tilfælde af en krise. Fælles for de fleste forskere er dog, at planen bør indeholde et punkt, hvori virksomheden forsøger at *forebygge* en eventuel krise (Saura Pérez & García García 2010: 6-9). Johansen & Frandsen (2007: 133) mener også, at evnen til at forestille sig en eventuel krise er vejen frem, i forebyggelsen af samme. De to forskere lægger tilmed vægt på, at enhver krisesituation omfatter tre stadier, som en virksomhed bør overveje nøje: *før*, *under* og *efter* krisen. Johansen & Frandsen tager i deres antagelse udgangspunkt i tre centrale forskeres struktur i stadiernes opbygning; Fink 1986, Mitroff 1994, og Coombs 1999. I det følgende vil jeg kort give et overblik over stadiernes karakteristika ifølge de tre forskeres model, samt Johansen og Frandsens udlægning af samme (Johansen & Frandsen 2007: 133-141).

Før krisen:

En virksomhed bør kontinuerligt være opmærksom på følgende karakteristika for at kunne forebygge en eventuel krise: *har der været* uregelmæssigheder i virksomheden i den foregående tid, og i så fald hvilke *advarselsmomenter* har der været tale om. Det er tilmed vigtigt for virksomheden, at de besidder evnen til at kunne *diagnosticere* en krise.

Under krisen:

Hvis, eller når, krisen indtræder, er det vigtigt, at virksomheden på kort tid finder fodfæste, og at de finder *årsagen* til krisen; altså hvad *udløste* krisen og på hvilken *baggrund*. Før en virksomhed kan avancere til selve *kriseledelsen*, er det først og fremmest essentielt at *erkende* krisens opståen, således at de rigtige forholdsregler kan blive foretaget. I denne sammenhæng er det væsentligt, at virksomheden hurtig danner sig et overblik over krisen og dennes årsager, hvorefter virksomhe-

den skal tage *kontrol* over krisen. Denne kontrol består blandt andet i, at virksomheden kommunikerer med sine relevante stakeholdere.

Efter krisen:

I tiden efter krisen skal der atter skabes *balance* i virksomheden, og virksomheden kan enten finde tilbage til gamle forretningsprincipper, *eller* påbegynde en forandringsproces som konsekvens af krisen (jf. opportunity management).

Det er nu blevet kort skitseret, hvilke faktorer en virksomhed bør være opmærksom på i sin krisekommunikation og kriseledelse, både *før*, *under*, og *efter* en krise. I det følgende afsnit vil jeg redegøre for en teori, udarbejdet af én af de ovennævnte forskere; W. Timothy Coombs' teori for krisekommunikationsstrategier. I samme afsnit inddrages også den amerikanske forsker William L. Benoits vurdering af mulige kommunikationsstrategier i krisesituationer.

4.3. Krisekommunikationsstrategier

Dette teoretiske afsnit har til formål at beskrive en række mulige kommunikationsstrategier, når en krise opstår. Først vil jeg forklare W. Timothy Coombs' teori, hvor jeg vil uddybe, hvordan en virksomhed kan stille sig over for en krisesituation i forbindelse med det kommunikationsarbejde, der ligger forude. Denne teori anses som brugbar i dette speciale, blandt andet i forhold til identificeringen af den krise, som Repsol befinder sig i, samt i analysen af *hvilken* strategi virksomheden benytter sig af. Dernæst redegøres for William L. Benoits fem verbale kommunikationsstrategier, som en virksomhed kan anvende i krisesituationer. Benoits teori skal ligeledes være med til at kaste lys over, hvorvidt Repsol anvender en specifik strategi under krisen.

4.3.1. Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

W. Timothy Coombs er en amerikansk PR-forsker, som har forsket i krisekommunikation i en årrække. Teorien *SCCT* beskæftiger sig med antagelsen om, at virksomheder som befinder sig i krisesituationer bør anvende en krisekommunikationsstrategi i forhold til, hvilken *slags krise* de befinder sig i. Coombs er desuden tilhænger af den kontekstrelaterede tilgang, som opfatter konteksten som et vigtigt parameter i valget af kommunikationsstrategi. Den følgende del baserer sig på, hvad Johansen og Frandsen beretter om i bogen "Krisekommunikation – når virksomhedens image og omdømme er truet" (2007). Formålet med dette afsnit, er at klarlægge principperne bag Coombs' teori, for derefter at kunne anvende teorien i praksis i analyseprocessen.

Grundtanken bag Coombs' teori er, at det er situationen, som afgør, hvad der er den mest hensigtsmæssige strategi for virksomheden (Ibid.: 236). Coombs beskæftiger sig i denne teori med virksomhedens omdømme i en *krisesituation*, og med hvordan både en påvirkning og trussel af omdømmet kan beskyttes og afhjælpes ved hjælp af bestemte strategier. Coombs mener, at udviklingen af en krisestrategi foregår over to etaper:

1) identifikationen af krisetypologien

samt

2) afgørelsen om virksomheden før har oplevet en krise.

Sidste etape kan spille en rolle i den nuværende krises effekter, da "endnu" en krise kan forstærke stakeholdernes mening i negativ retning. Coombs opstiller følgende liste over krisekommunikationsstrategier ifølge ovennævnte etaper (se figur 3). Jeg vil vende tilbage til modellen senere i dette afsnit.

STRATEGITYPE	RESPONSTYPE	HVORDAN?
Defensiv strategi	<i>Angreb på anklageren</i>	Konfrontation, trussel, sagsanlæg. Strategien kræver, at stakeholderne tror mere på virksomheden end på anklageren.
Defensiv strategi	<i>Benægtelse</i>	Benægtelse og forklaring. Strategien kræver, at stakeholderne tror på, at der <i>ikke</i> er en krise.
Defensiv strategi	<i>Bortforklaring</i>	Minimering af ansvar, benægtelse. Strategien kræver stakeholdere, som er villige til at tro på virksomheden.
Defensiv strategi	<i>Retfærdiggørelse</i>	Minimering af skaderne. Strategien kræver stakeholdere, som er villige til at tro på virksomheden.
Defensiv strategi	<i>Indsmigring</i>	Lovprisning af stakeholderne, erindring om gode gerninger før i tiden.
Defensiv strategi	<i>Forbedrende handling</i>	Forsøg på at forbedre skaden og forebyggelse af lignende skader.
Imødekommende strategi	<i>Fuld undskyldning</i>	Offentlig undskyldning, vedgæelse af ansvar, beder om tilgivelse, eventuel kompensation.

Figur 3: Udarbejdet på baggrund af Coombs' model i Johansen & Frandsen 2007: 237

Først og fremmest koncentrerer denne del af Coombs' teori sig om identifikationen af krisetypologien, og som nævnt i det historiske resume, eksisterer der en bred vifte af krisetypologier. Coombs beskæftiger sig specifikt med tre slags krisetypologier, som enten udgør en lav, moderat eller høj trussel (Johansen & Frandsen 2007: 238-239):

Lav trussel:

En krise der repræsenterer en *lav trussel* udgøres blandt andet af: rygter, naturkatastrofer, vold på arbejdspladsen og ødelæggelse af et produkt foretaget af en udefrakommende person. Ved alle disse typer af kriser vil virksomheden typisk be-

finde sig i *offerrollen*, eftersom begivenheden ofte vil være uforudselig, og dermed også umulig at forebygge.

Moderat trussel:

Kriser som udgør en ***moderat trussel***, er i følge Coombs: udfordringer, megaskade og tekniske nedbrud, som fører til uheld, samt tekniske nedbrud som fører til tilbagekaldelse af produkter. Ved denne type af kriser, er krisen højst sandsynlig *ikke* forårsaget af virksomheden selv. Dermed sagt har virksomheden i sådanne tilfælde ikke haft en bestemt hensigt, da krisen/handlingen indtraf.

Høj trussel:

Sidste niveau i identifikationen af krisetypologier er kriser, som repræsenterer en ***høj trussel*** for virksomheden. Coombs eksemplificerer disse kriser som værende: menneskelige fejl, som fører til uheld, menneskelige fejl, som fører til tilbagekaldelse af et produkt, organisatoriske ugerninger, eksempelvis bedrag, der ikke fører til personskade, organisatoriske ugerninger såsom lov- og reglementsovertrædelser, der skyldes ledelsen, og organisatoriske ugerninger, der fører til personskade. Denne sidste type af krise vil i sagens natur kunne have været undgået, idet virksomheden *bevidst* handler forkert eller udsætter andre mennesker for en risiko og fare.

Efter identifikationen af krisetypologien er næste skridt for virksomheden at gennemgå virksomhedens krisehistorie, med det formål at klarlægge, om virksomheden før har oplevet en krise. Coombs vurderer, at hvis en virksomhed *før* har oplevet en lignende krise, skal dette tages i betragtning i udviklingen af den potentielle krisekommunikation. En tidligere krise kan medføre en forværring af den nuværende krise, og det er derfor vigtigt med denne type af gennemgang. Desuden finder Coombs det yderst vigtigt at tage i betragtning, at jo større et ansvar virksomheden bærer i krisen, jo mere veludviklet og gennemtænkt bør krisekommunikationen være i forhold til virksomhedens stakeholdere. Hvis vi vender blikket tilbage til Coombs' liste over krisekommunikationsstrategier, er det her virksomheden kan fastlægge, hvilken strategi virksomheden bør benytte sig af, alt afhængig af krisetypologien og krisehistorikken. I det næste afsnit følger en række af Coombs' anbefalinger med udgangspunkt i figur 3 (jf. s.30).

Coombs anbefaler blandt andet, at virksomheder, som oplever en krise af karakteren ***lav trussel***, bør anvende en formindskelsesstrategi, hvori virksomheden forsøger at *bortforklare* krisen ved at inddrage *offer-rollen* i kommunikationen (jf. figur 3A).

Derudover anbefaler Coombs, at virksomheder som oplever en krise med ***moderat trussel***, i visse si-

Defensiv strategi	Retfærdiggørelse	Minimering af skaderne. Strategien kræver stakeholdere, som er villige til at tro på virksomheden.
Defensiv strategi	Indsmigring	Lovprisning af stakeholderne, erindring om gode gerninger før i tiden.

Figur 3A: Formindskelsesstrategi: egen udarbejdelse

tuationer, bør anvende samme formindselsesstrategi, hvis ingen krisehistorik forefindes. Hvis virksomheden *derimod før* har oplevet en tilsvarende krise, bør virksomheden anvende en genopretningsstrategi, der indebærer både kompensation og undskyldning som bærende parametre (jf. figur 3B).

Imødekommende strategi	Fuld undskyldning	Offentlig undskyldning, vedgåelse af ansvar, beder om tilgivelse, eventuel kompensation.
------------------------	-------------------	--

Figur 3B: Genopretningsstrategi: egen udarbejdelse

Til sidst anbefaler Coombs, at en krise med **høj trussel** og en krise, som altså kunne have været undgået, bør behandles med en genopretningsstrategi, der indeholder både undskyldning og kompensation. Desuden vurderer Coombs, at man ved rygter og udfordringer kan benytte sig af benægtelsesstrategier, hvor virksomheden forsøger at finde en *syndebuk* for krisens opståen (jf. figur 3C).

Defensiv strategi	Angreb på anklageren	Konfrontation, trussel, sagsanlæg. Strategien kræver, at stakeholderne tror mere på virksomheden end på anklageren.
Defensiv strategi	Benægtelse	Benægtelse og forklaring. Strategien kræver, at stakeholderne tror på, at der ikke er en krise.

Figur 3C: Benægtelsesstrategi: egen udarbejdelse

Desuden anbefaler Coombs, at virksomheder i visse tilfælde kan benytte sig af en forstærkelsesstrategi, hvor virksomheden blandt andet anvender *indsmigring* som supplerende strategi (se figur 3D). (Johansen & Frandsen 2007: 238-239).

Defensiv strategi	Indsmigring	Lovprisning af stakeholderne, erindring om gode gerninger før i tiden.
-------------------	-------------	--

Figur 3D: Indsmigringsstrategi: egen udarbejdelse

4.3.1.1. Kritik af modellen

Coombs' teori er udvalgt, fordi den dækker over mange aspekter, som i dette speciale anses som essentielle for analysen af Repsols valgte krisestrategi. Valget af Coombs' model udgør også et naturligt fravalg af blandt andet Robert M. Berzoks 10-trins model for krisekommunikation (1999). Dermed ikke sagt, at denne model ikke kunne være væsentlig, modellen er blot faldet uden for specialets problemfelt, idet den ikke uddyber krisestrategiers specifikke redskaber. Coombs' teori anses som en meget veludviklet og opdateret teori, som kun i begrænset omfang oplever egentlig kritik. Ét af disse dis-

kuterede kritikpunkter i Coombs' teori er dog, at Coombs ikke tillægger begrebet *stakeholder* yderligere opmærksomhed. Coombs anser en virksomheds stakeholdere, som værende én homogen gruppe (Johansen & Frandsen 2007: 245). Jeg er enig i dette kritikpunkt, hvorfor jeg også i det følgende afsnit (jf. 4.4.) inddrager stakeholderbegrebet, hvor jeg vil forsøge at lave en overordnet kategorisering af de forskellige stakeholdere. Jeg vil dog i denne henseende pointere, at Coombs i andre sammenhænge har udtalt, at:

"En situation bliver til en krise, når nøgleinteressenter er enige om, at det er en krise (...) Det er vanvittig arrogant at tro, at det kun er organisationen, der kan klistre betegnelsen krise på en situation. Krisefortolkninger skabes socialt af primære interessenter, sekundære interessenter (...)". (Coombs in Johansen & Frandsen 2007: 103, l. 31-35).

Jeg mener derfor, at Coombs generelt tildeler stakeholderne (både primære og sekundære) en vis rolle i en krises opståen, hvorfor dette standpunkt anses som højaktuel i forhold til at forstå specialets problemfelt, der netop beskæftiger sig med, hvordan to grupper af stakeholdere påvirkes af den aktuelle krise.

Ydermere, og som supplement til Coombs' teori, præsenteres det følgende afsnit andre mulige kommunikationsstrategier, omhandlende et angreb på virksomhedens image.

4.3.2. Benoits kommunikationsstrategier

I dette afsnit præsenteres yderligere en teori, der handler om kommunikationsstrategier. Afsnittet bringer en række forskellige strategier på banen udarbejdet af den amerikanske forsker William L. Benoit. Benoit anvender teorien *Image Repair teori*, idet han inddrager mulige strategier inden for imagegenoprettelse for virksomheder, der oplever et angreb på deres image. Benoit beskæftiger sig med image som et centralt begreb i sin teori, og selve imagebegrebet er et mangfoldigt begreb, som mange forskere opfatter på forskellig vis. Jeg vil derfor i den indledende del, bringe en kort og specifik definition af begrebet.

Paul Capriotti, spansksproget kommunikationsforsker, definerer image som:

"los atributos que los públicos asocian a una organización" (Capriotti 1999: 12 l. 5-6)

Velvidende at meningerne er mange vedrørende en klar definition af imagebegrebet, vil jeg anvende denne kortfattede definition, når jeg i dette speciale refererer til begrebet *image*. Capriottis udnævnelse af egenskaber ved en virksomhed forstås i denne sammenhæng, som værende blandt andet evnen til at kommunikere, og dermed også evnen til at kunne indprente bestemte egenskaber i modtagernes hukommelse (Ibid.: 12).

I det følgende afsnit introduceres William L. Benoits teori vedrørende krisestrategier.

4.3.3. Fem verbale strategier

Oprindeligt (1995) talte William L. Benoit *ikke* om krisekommunikation, men derimod om imagegenoprettelse via verbale strategier, i form af en *tekstorienteret* tilgang til begrebet. Den tekstorienterede tilgang har i modsætning til den kontekstorienterede tilgang (jf. Coombs afsnit 4.3.1.) fokus på, *hvad* den kriseramte virksomhed siger og skriver i sin kommunikation. Det er først i de senere år, at man er begyndt at anse de verbale strategier som værende mulige redskaber i krisekommunikationen. Benoit relaterer dog allerede i 1997 sin teori til krisekommunikation på denne måde:

"This essay argues that the theory of image restoration discourse is a viable approach for use in developing and understanding messages that respond to corporate image crises". (Benoit 1997: 177, l. 18-20)

På denne måde anser Benoit sin teori, som værende en mulighed for at udvikle og forstå de budskaber, som virksomheden kommunikerer i løbet af en krisesituation. Disse verbale strategier er dannet på baggrund af både retorikken og sociologien, hvorfor Benoit fastslår, at når man kommunikerer, er det fordi, den *kommunikerende* har en målrettet aktivitet, og fordi ønsket om et godt image udgør et yderst vigtigt mål med selve kommunikationen (det skrevne eller det sagte). Med denne udtalelse fastslår Benoit ligeledes, at et godt image vedligeholder og styrker identiteten på positiv manér, hvad enten der er tale om virksomheder eller individer (Benoit 1997: 177). På baggrund af specialets problemfelt vil jeg udelukkende koncentrere mig om *virksomheder*. Benoit opstiller i sit teoretiske arbejde to typer af angreb på image:

- 1.) virksomheden *beskyldes* for at udføre handlingen.
- 2.) virksomheden anses som *ansvarlig* for handlingen, hvad enten virksomheden er direkte skyld i handlingen eller ej.

Så længe modtager anser virksomheden som værende ansvarlig for begge typer af angreb, vil virksomhedens image altid være i en faretruende position (Ibid.: 178). Benoit fokuserer derfor på forskellige typer af verbale besvarelser over for anklagen. Benoit bringer fem mulige imagegenoprettelsesstrategier på banen, som i det følgende præsenteres (Benoit 1997: 179-182):

Benægtelse:	Den første af de fem strategier, som Benoit fremsætter, omhandler <i>benægtelse</i> som responsstrategi, enten i form af <i>simpel</i> benægtelse eller i form af <i>flytning</i> af skyld.
<i>Simpel benægtelse</i>	Første mulighed som Benoit fremsætter, er, at virksomheden pure benægter deres ansvarlighed i handlingen.
<i>Flytning af skyld</i>	Anden mulighed i den henseende kan være at skubbe skylden væk fra virksomhedens egne skuldre, og dermed undsige sin deltagelse i handlingen.

Unddragelse af ansvar:	Den næste verbale strategi som Benoit udpeger, er <i>unddragelse af ansvar</i> . Strategien opdeles i fire varianter:
<i>Provokation</i>	Første variant <i>provokation</i> handler om, at virksomheden har handlet således, eksempelvis pga. en ny lovgivning eller regelændring. På denne måde anser virksomheden sig selv, som gjort til syndebuk på bekostning af andres medansvar.
<i>Omstødelse</i>	Anden variant <i>omstødelse</i> drejer sig om det faktum, at virksomheden blandt andet handlede, fordi virksomheden ikke vidste bedre, enten på grund af <i>misinformation</i> eller mangel på samme.
<i>Uheld</i>	<i>Uheldsvarianten</i> handler om, at virksomheden udtaler, at uheldige omstændigheder forårsagede handlingen.
<i>Gode hensigter</i>	Sidste variant <i>gode hensigter</i> går ud på, at virksomheden udførte handlingen i bedste tro.
Reduktion af omfanget:	Tredje verbale strategi som Benoit nævner, er <i>reduktion af angrebets omfang</i> . Denne strategi omhandler evnen til at milde de negative effekter, som handlingen allerede har medført. Strategien er inddelt i seks undertyper, som nedenfor præsenteres.
<i>Afstivning</i>	Denne type af <i>afstivning</i> handler om at fremhæve positive sider og egenskaber ved den afsender, som er ansvarlig for handlingen, eller som anses som værende ansvarlig.
<i>Minimalisering</i>	Dette er en <i>nedtoningsstrategi</i> , hvor afsender forsvarer sig ved at indikere, at handlingen ikke er så slem, som den anses som.
<i>Differentiering</i>	I denne type af strategi forsvarer afsender sig med, at handlingen <i>ikke</i> er lige så slem, som tilsvarende handlinger udført af andre, hvor virkningerne har været større.
<i>Transcendens</i>	Denne type af strategi handler om, at afsender forsøger at omvende handlingen til en anden kontekst, eksempelvis; at handlingen skete for samfundets skyld.
<i>Angreb på den anklagede</i>	Ved denne type af strategi går afsender til modangreb, hvorfor modpartens beskyldninger kan svækkes.
<i>Kompensation</i>	Hér mindskes angrebet ved at afsender tilbyder kompensation, eksempelvis i form af erstatning.

- Korrigerer:** Næstsidste strategi, som Benoit anbefaler, er *korrigerer*. Denne strategi behandler argumentet *løsning* af handlingen eller problemet. Her anbefaler Benoit, at virksomheden understreger, at de ønsker at korrigere fejlen, dog *uden* at påtage sig ansvaret for den handling, som har medført krisen.
- Bøn om tilgivelse:** Den sidste og mest kortfattede strategi i Benoits model er *bøn om tilgivelse*, som grundlæggende drejer sig om, at virksomheden påtager sig ansvaret, undskylder, og beder om tilgivelse hos de påvirkede.

Hermed er der redegjort for Benoits fem mulige verbale strategier. Der kan stilles spørgsmålstejn ved, hvorfor Benoit ikke har medtaget tavshed som værende en mulig strategi. Benoit understreger dog, at tavshed *ikke* er en verbal form for kommunikation (Johansen & Frandsen 2007: 209). I det følgende afsnit foretages en kritisk vurdering af Benoits teori. Her inddrages også andre forskeres synspunkter inden for feltet.

4.4.3.1. Kritik af modellen

Når emnet omhandler kommunikation, taler man altid om en dynamisk proces, som hele tiden fornyes, og nye teoretikere og modeller bliver derfor kontinuerligt bragt frem i lyset. Det er derfor også kun en naturlig konsekvens, at Benoits teori fra 1995 oplever kritik fra andre forskeres side. I år 2000 oplevede Benoits teori den hidtil mest omfattende kritik, da Judith Burns og Michael Bruner kastede et kritisk blik på Benoits fremstilling af, at image *kun* betragtes fra afsenders side. Denne kritik leder Burns og Bruner til en opfattelse, der overser visse dynamiske elementer i kommunikationsprocessen: netop Benoits fortolkning af, at image kun betragtes fra afsenders side og ikke modtagers side, som er vigtig i en tovejs kommunikationsproces (Burns og Bruner in: Johansen & Frandsen 2007: 214 + Remón 2010). I denne sammenhæng er jeg enig i Burns og Bruners kritik, idet jeg også anser kommunikation som værende en tovejs proces. For at demonstrere denne form for proces kunne jeg eventuelt have anvendt forskeren Francisco Echeverría Remóns vurdering af en dynamisk kommunikationsproces (Remón 2010). Til dette punkt understreges det, at netop modtagerforholdet vil blive behandlet i speciales analysemodel, hvorfor jeg også er enig i Burns og Bruners kritikpunkt. Det ville også være oplagt at kritisere Benoit for hans manglende uddybning af strategierne, hvor hans sidste strategi *bøn om tilgivelse* ikke optager megen plads og forklaring. Som supplement til denne strategi kunne man med rette have tilføjet Keith Michael Hearits strategi, hvor Hearit netop nævner undskyldning, som en mulig vej ud af krisen (Johansen & Frandsen 2007: 217). I specialets empiri anvendes der *ikke* nogen tydelig form for undskyldning, og derfor anses denne teori som værende irrelevant for specialets videre udvikling.

Jeg har nu fremlagt en række mulige kommunikationsstrategier i krisesituationer. Det følgende afsnit koncentrerer sig om at redegøre for stakeholderbegrebet, som også spiller en væsentlig rolle i dette speciale.

4.4. Stakeholderteori

Som nævnt i blandt andet indledningen, udgør virksomhedens stakeholdere i dag et yderst vigtigt element i krisestrategien, idet virksomhedens image og omdømme kan afhænge af netop stakeholdernes meninger og handlinger. Dette afsnit vil skitsere og redegøre for, hvilke kategorier af stakeholdere en virksomhed har. Afsnittet spiller en afgørende rolle i forhold til specialets problemformulering, idet denne netop lægger vægt på stakeholderne som værende dem, der i høj grad påvirkes af nationaliseringen af Repsols argentinske datterselskab. Først og fremmest defineres en virksomheds stakeholdere således:

“individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.” (Krick et al. 2005: 25, l. 2-3)

Derudover anses en stakeholder, som en interessent med en vis *stake* i virksomheden, enten i form af *interesse* eller *del* i virksomhedens foretagender (Carrol og Buchholtz 2008: 83). Denne definition af stakeholdere vurderes som værende generel, idet definitionen ikke skelner mellem forskellige kategorier af stakeholdere. Kategoriseringen af stakeholdere regnes som en vigtig faktor, eftersom en virksomhed i kommunikationsøjemed bør være i stand til at identificere de stakeholdere, som krisen kan eller vil påvirke. Derfor inddrages i det følgende afsnit et yderligere perspektiv, som Krick et al. gør brug af i guiden ”Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés” (2005); nemlig kategoriseringen af de forskellige stakeholdere.

4.4.1. To kategorier af stakeholdere

Krick et al. (2005: 11) nævner i deres guide to kategorier af stakeholdere:

1. Primære stakeholdere:

De *primære stakeholdere* udgøres af aktionærer, medarbejdere, forbrugere, leverandører og de lokale områder, hvor virksomheden opererer.

2. Sekundære stakeholdere:

De *sekundære stakeholdere* udgøres blandt andet af massemedierne, offentlige instanser, myndigheder, fagforeninger og konkurrenter.

Det er dog ikke muligt, udelukkende at opdele stakeholdere på denne måde, idet inddelingen af en virksomheds stakeholdere kan ændre sig i løbet af en given periode. Når dette sker, udvides og/eller indskrænkes en virksomheds stakeholdere igennem en dynamisk proces, som går hånd i hånd med blandt andet den globale udvikling og dennes effekter. Af den grund bør en virksomhed være opmærksom på denne udvikling, når identifikationen af dens stakeholdere fastslås (Andersen 2001). Denne

type af "skift" iblandt stakeholderne kan blandt andet ske i kraft af en stor mediebevågenhed, hvor eksempelvis de sekundære stakeholdere kan bevæge sig over i primærgruppen. Et sådan skift kræver da, at virksomheden behandler de før sekundære stakeholdere som primære stakeholdere (Carroll og Buchholtz 2008: 88).

Andre anerkendte forskere inden for området, såsom Merkelsen et al. (2010), og (Freeman 1984), tilslutter sig den førnævnte kategorisering af en virksomheds stakeholdere, hvorfor denne opdeling igennem hele specialets anses som værende klar og fyldestgørende for besvarelsen af specialets problemformulering. Det er denne opdeling af stakeholdere, som der vil blive taget udgangspunkt i, når stakeholdere fremover nævnes i dette speciale. Således er stakeholderbegrebet defineret, og det er blevet kortlagt, hvilke generelle *typer* af stakeholdere som findes.

I det følgende afsnit skitseres det kortfattet, hvilke karakteristika kommunikationen med stakeholderne bør indeholde.

4.4.2. Kommunikation med stakeholderne

Efter identifikationen af stakeholderne, er det efterfølgende vigtigt at udarbejde en kommunikationsplan for hver enkel gruppe af disse stakeholdere. Kommunikationsplanen bør udføres af en specialiseret gruppe inden for feltet, eksempelvis HR-afdelingen, og selve kommunikationen bør være gennemarbejdet og tage forbehold for forskellige scenarier. Dette vil sige, at den kommunikationsansvarlige instans bør have evnen til at forudse stakeholdernes *behov* og *ønsker*, i forhold til virksomhedens kommunikative udmeldelser. Denne type af kommunikation og forudseenhed kan blandt andet muliggøres via research iblandt virksomhedens stakeholdere, for at fastlægge stakeholdernes behov mm. Når stakeholdernes behov og ønsker er blevet klarlagt, er det vigtigt, at de kommunikationsansvarlige strukturerer og planlægger kommunikationen nøje. Denne del af specialet er baseret på, hvad de to kommunikationsforskere Ellen Scholes og David James beskriver i artiklen "Planning Stakeholder Communication" i 1997. Scholes og James' konkluderer i artiklen, at det er yderst vigtigt med en struktureret planlægning af kommunikation rettet mod virksomhedens stakeholdere.

Det er nu klart hvilke generelle typer af stakeholdere, som findes i virksomheder, og hvordan en virksomhed bør forberede og strukturere kommunikation rettet mod dens stakeholdere. I det følgende afsnit forklares begrebet *storytelling*.

4.5. Storytelling

Et andet af specialets berøringsflader er begrebet *storytelling*. Storytelling inddrages i dette speciale, med det formål at analysere, *hvordan* den udvalgte pressekonference og e-mail kan anses, som væren-

de forsøg på at fortælle en god historie, som en del af Repsols krisestrategi. Jeg vil i dette afsnit forklare begrebet *storytelling*, samt inddrage forskellige forskere inden for området.

4.5.1. Emplotment

En af de forskere som behandler begrebet *storytelling*, er den amerikanske historiker Hayden White. White skrev i 1970'erne bogen "The History Imagination in Nineteenth-Century Europe", hvor han argumenterede for, at nutidens historieskrivning er præget af de sociale konstruktioner, som samfundet bygger på i dag (jf. afsnit 2.1.2.). White definerer historieskrivning (fra nu af kaldet *storytelling*) som fortællinger, der prøver at sætte bestemte begivenheder ind i en meningsfuld sammenhæng, og kontekst, og dermed forsøger at forklare disse begivenheder (Collin 2006: 259). I den henseende mener White, at det ved hjælp af *storytelling* er muligt at sætte læseren *ind i* begivenheden, og på denne måde vinde læserens "sympati" og forståelse for en given situation. Denne implementering af *storytelling* kan blandt andet gøres ved at fortælle om en hændelse på tragisk eller succesmæssig vis, således at læser forstår de følelser, der er forbundet med begivenheden eller situationen. Dermed forstår læser hændelsen i den henseende, som afsender ønsker. Her er det vigtigt at pointere, at White med denne udlægning af *storytelling* unægtelig gør brug af en vis selektion af det historiske materiale. Denne selektive tilgang vil da bidrage til skabelsen af en unik historie, skabt af unikke "tekstbidder" eller fortællinger/narrativer (Ibid.: 259-262). Det centrale element i disse narrativer er et *plot*, som er med til at forbinde handlingerne sammen til et sammenhængende forløb. Ifølge White anses disse plot *ikke*, som værende en naturlig del af handlingen eller situationen; plottet er noget, som afsender tillægger handlingen igennem en proces, som White kalder *emplotment* (Ibid.: 259). Via denne *emplotment* mener White, at læser gennemgår en proces, hvor selve hændelsesforløbet bliver forståeligt (ibid.:260).

Det følgende afsnit beskæftiger sig med, hvordan *storytelling*begrebet anvendes i praksis, og hvilken rolle begrebet spiller i virksomhedernes kommunikation.

4.5.2. Storytelling i praksis

En anden forsker, som beskæftiger sig med begrebet *storytelling*, er amerikaneren Marlene Fiol. Fiol beskriver i sit værk "A Semiotic Analysis of Corporate Language: Organizational Boundaries and Joint Venturing" (1989), hvordan *storytelling* kan spille en betydelig rolle i virksomheders måde at kommunikere på. Fiol vurderer blandt andet, at formålet med historieskrivning i virksomhedspraksis er at afdække, *hvordan* narrative elementer er med til at konstruere virksomhedens identitet (jf. afsnit 4.5.1.). Dermed forbinder historien også virksomheden som *afsender af historien*. Det vil sige, at når en virksomhed vælger at inddrage narrative elementer (jf. *emplotment*) i sin kommunikation, anses det blandt andet som et forsøg på at opretholde eller opnå et godt image og ry. Brugen af *storytelling* kan

også være et forsøg på at skabe en bestemt virksomhedsidentitet. Denne type af kommunikation kan blandt andet være i form af succeshistorier (Fiol 1989: 3).

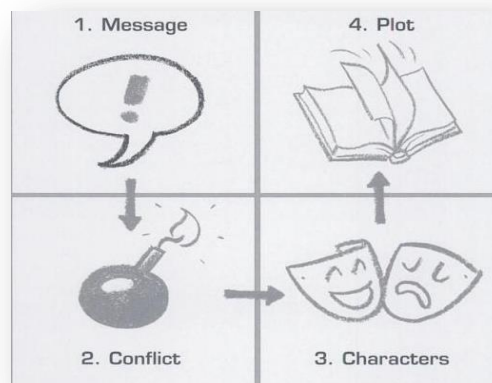
Andre forskere inden for området er blandt andet Fog, Budtz og Yakaboylu (2003), som i bogen "Storytelling - branding i praksis" giver udtryk for, at storytelling rettet mod en virksomheds stakeholdere er yderst vigtigt i bestræbelserne på at opnå succes, og dermed opnå et godt image. De tre forskere beskriver blandt andet fire essentielle elementer (se også figur 4), som indgår i storytelling (Ibid.: 31):

- 1) budskab.
- 2) konflikt.
- 3) aktører.
- 4) begivenheden/handlingen (plot).

Fog, Budtz og Yakaboylu vurderer, at det er vigtigt, at afsender igennem **budskabet** forsøger at tegne et billede af en **konflikt**, der **løses** via bestemte **aktører** og **begivenheder/handlinger**.

De tre forskere uddyber, at historiens aktører bør være centrale figurer i virksomheden, og at budskabet og konflikten i høj grad hænger sammen, eftersom budskabet blandt andet kan handle om at kommunikere virksomhedens værdier ud til modtager. Det er netop forfatterens forsøg på at fremhæve det gode i historien (eksempelvis en virksomheds værdier), der anses som værende vigtig i forbindelse med en konflikt, der **løses** via nogle bestemte handlinger (plot). Disse handlinger kan da associeres med virksomhedens værdier, og "det gode" (værdierne) vinder således over "det onde" i form af konflikten (Ibid.: 34).

Med dette afsnit ønsker jeg at tydeliggøre, at kommunikation rettet mod stakeholdere i dag spiller en større rolle end før, og at storytelling netop kan anvendes i denne type af kommunikation. I forbindelse med specialets problemfelt er nutidens virksomheder og organisationer nødsaget til at *fortælle* og *forklare* en given krises dimensioner og alvor. Dette kan virksomhederne blandt andet gøre via storytelling som ét af elementerne i krisekommunikationen, hvor virksomheden kan foretage en bestemt selektion af de historier, som de ønsker at inddrage i kommunikationen. Det denne indgangsvinkel, som jeg i dette speciale vil gøre brug af, når jeg diskuterer Repsols krisekommunikation rettet mod deres stakeholdere. Jeg er bevidst om, at der eksisterer et bredt felt af forskere inden for området, blandt andet Corvellec (2006) og Gabriel (2004), men jeg har valgt netop, White, Fiol, og Fog, Budtz og Yakaboylu, fordi forskerne præcist afspejler specialets problemfelt: *kommunikation rettet mod stakeholdere*.



Figur 4: oversigt over storytellings elementer: Fog, Budtz og Yakaboylu 1989:31.

I det følgende afsnit præsenteres specialets teori omhandlende tekstanalyse.

4.6. Teorier til tekstanalyse

Efter at have redegjort for krise og krisekommunikationens teoretiske felt samt andre relevante teorier i forbindelse med dette speciale, koncentrerer dette afsnit sig om de analytiske redskaber, der anvendes i *tekstanalysen* af det empiriske materiale. Afsnittet består af tre dele, og vil af naturlige årsager udgøre det største afsnit i teoridelen, eftersom dette afsnit indeholder de specifikke redskaber, som der bruges i tekstanalysen af det empiriske materiale. Afsnittet redegør først for den britiske lingvist Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse, som har til formål at analysere det empiriske materiale i sin sproglige form. Faircloughs diskursanalyse befinder sig under den videnskabsteoretiske tilgang socialkonstruktivismen, som dette speciale blandt andet tager udgangspunkt i. Faircloughs diskursanalyse er vigtig for dette speciale, fordi den netop analyserer de bagvedliggende intentioner og diskurser, som megen kommunikation præges af. Dernæst inddrages en model for international markeds-kommunikation (IMK-modellen), som har til hensigt at supplere Faircloughs model. Denne model tager blandt andet højde for afsender- og modtagerforhold samt bestemte retoriske virkemidler. Tredje og sidste del udgør udarbejdningen af min egen analysemodel, som udarbejdes på baggrund af de eksisterende modeller og teorier. Det er denne model, som anvendes i specialets analyseafsnit.

4.6.1. Faircloughs kritiske diskursanalyse

Fokusområdet i Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse er *sprog* og tekstanalyse, hvorfor netop denne type analyse spiller en hovedrolle i undersøgelsen af specialets empiriske materiale, der udgøres af to tekster; en pressekonference og en e-mail. Faircloughs kritiske diskursanalyse er inspireret af den franske filosof Michel Foucault (Just og Burø 2010: 269). Når Fairclough refererer til *sprog*, anvender han termen *diskurs*, idet Fairclough ønsker at indsnævre betydningen af sprog til *mundtlig* eller *skriftlig* sprogbrug (Fairclough 2008: 15). Fairclough definerer således sprogbrug som en:

"social praksis mere end en rent individuel aktivitet eller en simpel afspejling af situationsbestemte variable". (Ibid.: 17, l. 4-5)

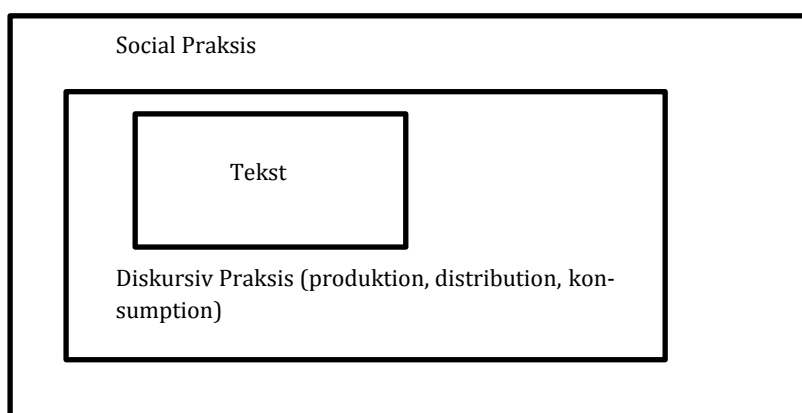
Med denne udtalelse lægger Fairclough vægt på, at en *diskurs* er en måde, hvorpå personer forholder sig til verden på, og agerer i forhold til hinanden. Diskursen er derfor en måde at repræsentere verden på, og Fairclough anvender netop den kritiske diskursanalyse til at få kendskab til, hvordan man som læser kan aflæse forskellige diskurser i en given tekst. På samme måde udtaler Fairclough, at diskurs formes og begrænses af sociale strukturer i samfundet, såsom klasse, uddannelse, normer og konventioner. Fairclough mener dermed, at den måde hvorpå man taler og skriver er en medvirkende faktor til at afspejle de samfundsmæssige forhold (Ibid.: 17). Fairclough udtaler således, at

"diskurs er en praksis, som ikke bare repræsenterer verden, men også giver verden betydning, konstituerer den og konstruerer den i mening" (Ibid.: 18, l.3-5).

At "*konstruerer den i mening*" (jf. verden) består blandt andet i at konstruere *sociale identiteter, sociale relationer, samt videns- og betydningssystemer*. Ydermere forholder Fairclough sig til den tankegang, at forskellige tekster og sociale begivenheder eksisterer på baggrund af bestemte faktorer, som er med til at forårsage en bestemt tekst. Eksempelvis i et undervisningslokale hvor hovedparten af undervisningen er lingvistisk (materiale, notater, overheads etc.), og forårsaget af den sociale begivenhed, som undervisning må betegnes som (Fairclough 2003: 21-22). I denne henseende er der tale om et dialektisk forhold, hvor selve sproget, de sociale strukturer og sociale forhold har indflydelse på hinanden (Fairclough 2008: 17).

For at demonstrere Faircloughs tilgang til sproganalyse, har han udarbejdet følgende tredimensionelle model, som han anvender i sin kritiske diskursanalyse (se figur 5). Modellen består af tre grundelementer, som udgør selve kommunikationen:

1. *Tekst*.
2. *Diskursiv praksis* (produktion, distribution og konsumtion af tekster).
3. *Social praksis* (den kontekst, som teksten omfattes af).



Figur 5: Egen udarbejdelse af Faircloughs tredimensionelle model: Fairclough 2008:29

Jeg vil i de følgende afsnit redegøre for hver enkel del i Faircloughs model. På grund af specialets begrænsede omfang vil det ikke være muligt at udarbejde en detaljeret redegørelse af modellen, hvorfor det kun vil være centrale elementer, som gennemgås. Af samme årsag vil jeg i afsnit 4.6.2. inddrage en anden model, som har til hensigt at supplere denne.

4.6.1.1. *Tekst*

Inden for diskurs som *tekst* analyseres *tegnene*, som udgøres af både ord og/eller større tekstsammenhænge. Selve teksten kan udgøres af flere forskellige elementer, såsom: avisartikel, indkøbsliste,

transskription af en mundtlig samtale eller interview, etc. (Fairclough 2003: 3). Analysen af en sådan tekst kan opdeles i fire underkategorier, som i det følgende præsenteres (Fairclough 2008: 29-35):

- a) Ordvalg/vokabular.
- b) Grammatik.
- c) Kohæsion.
- d) Tekststruktur.

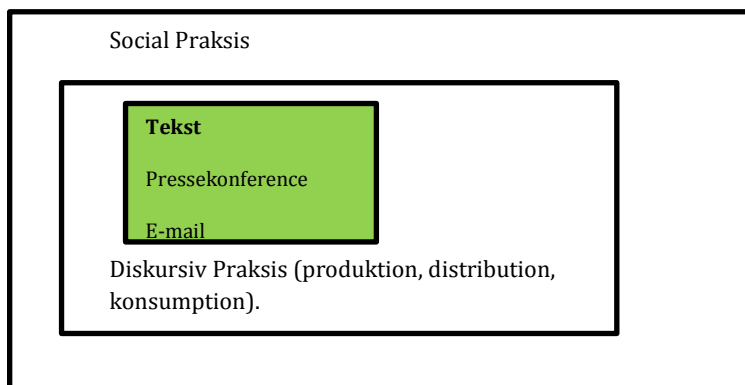
Ordvalget/vokabularet:	Når <i>ordvalget/vokabularet</i> analyseres, handler det hovedsagligt om at analysere individuelle ord.
Grammatikken:	<i>Grammatikken</i> beskæftiger sig med ordenes sammensætning (blandt andet ledsætninger og helsætninger, og brugen af tempus).
Kohæsion:	<i>Kohæsion</i> handler om, hvordan førromtalte ledsætninger og helsætninger forbindes i en given tekst, blandt andet i form af gengivelser.
Tekststruktur:	Sidste kategori, <i>tekststruktur</i> , omhandler de generelle egenskaber ved de analyserede tekster, blandt andet hvilke særlige træk der anvendes i konstrueringen af en bestemt type tekst.

På grund af specialets begrænsede omfang vil det hovedsagligt være ordvalg og tekststruktur, som anvendes i analysen.

Ydermere lægger Fairclough vægt på, at enhver tekst i forhold til *ordvalg* indeholder forskellige former for modalitet, der omhandler afsenders grad af vurdering og forpligtelse til det sagte eller skrevne, ved hjælp af sandheder og tilladelser (Fairclough 2003: 164-165). Fairclough siger i den henseende:

"The question of modality can be seen as the question of what people commit themselves to when they make Statements, ask Questions, make Demands or Offers. The point is that there are different ways of doing each of these which make different commitments (Ibid.: 165, l. 19-22).

Med denne udtalelse lægger Fairclough op til, at selve sprogbrugen kan signalere enten en svag eller stærk form for modalitet. Fairclough skelner mellem epistemisk modalitet (der handler om viden) og deontisk modalitet (der handler om pligt og tilladelse) (Ibid.:167-168).



Figur 5A: Tekstdimensionen: egen udarbejdelse

I specialets tilfælde vil denne del af analysen da skitseres som vist i figur 5A.

4.6.1.2. Diskursiv praksis

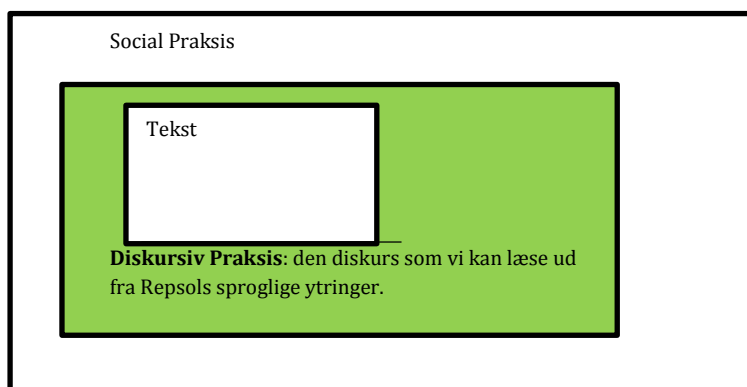
Andet element i Faircloughs tredimensionelle model udgør den diskursive praksis, som dækker over:

- a) Produktionsprocesser.
- b) Distributionsprocesser.
- c) Konsumptionsprocesser.

Hver enkel proces præges af den diskurs, som de sociale faktorer involverer. Dette betyder således, at forskellige tekster produceres på baggrund af de bestemte kontekster, som de forefindes i (Fairclough 2008: 35). I det følgende beskrives kort de tre processer:

Produktionen:	<i>Produktionen</i> i den diskursive praksis indeholder blandt andet forskellen mellem <i>animator</i> (den person som laver teksten), <i>forfatter</i> (den person som sætter ordene sammen), og <i>principal</i> (den som repræsenteres af ordene, eksempelvis en kilde).
Distribution:	Selve <i>distributionen</i> af teksten varierer, betinget af konteksten; tv-seere modtager eksempelvis en transformeret version af en given tale, mens diverse organisationer distribuerer en tekst, således at den afspejler organisationens version af eksempelvis en given handling.
Konsumtion:	En tekst <i>konsumeres</i> og fortolkes også på en bestemt måde, alt afhængig af hvilken slags læsning modtager anvender; en opskrift læses som oftest <i>ikke</i> som en æstetisk tekst, mens akademiske artikler, oftest, ikke bearbejdes som retoriske tekster. (Ibid.:35-37).

Ydermere tillægger Fairclough formelle teksttræk, såsom *udsagnskraft*, *kohærens* og *intertekstualitet*, som elementer inden for analysen af diskursiv praksis. Disse sidste tre elementer anses både, som værende vigtige i tekst-dimensionen og i den diskursive praksis (Ibid.: 35-45). I specialets tilfælde vil denne diskursive praksis se ud, som demonstreret i figur 5B.

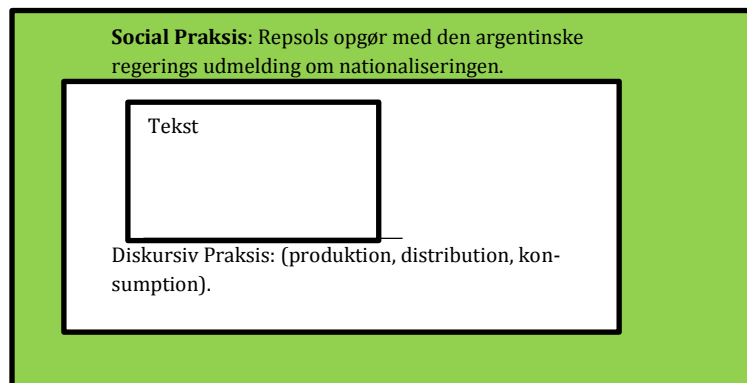


Figur 5B: Den diskursive praksis: egen udarbejdelse

4.6.1.3. Social praksis

Sidste dimension i Faircloughs model er diskurs som *social praksis*. Denne dimension lægger vægt på, hvorfor den diskursive praksis er som den er, hvilket betyder, at den sociale praksis forholder sig til de samfundsmæssige udviklinger og kontekster, som i sidste ende er med til at skabe den diskursive praksis (jf. afsnit 4.6.1.2.). Dette kan blandt andet være *ideologi* i form af betydninger og konstrukto-

ner af virkeligheden. Fairclough vurderer, at ideologi kan anses som en form for *kode* eller *struktur*, der anvendes i udarbejdelsen af tekster. Det er dog ikke muligt at identificere en specifik ideologi i tekster, idet enhver modtager fortolker én og samme tekst på vidt forskellige måder (Fairclough 2008: 45-47). Jeg vil i dette speciale ikke inddrage aspektet ideologi, hvorfor jeg heller ikke vil uddybe dette element yderligere. Ligesom i forklaringen af *tekst* og *diskursiv praksis*, demonstrerer jeg i figur 5C, hvordan den sociale praksis vil se ud i specialets tilfælde.



Figur 5C: Den sociale praksis: egen udarbejdelse

Jeg har nu i hovedtræk præsenteret Faircloughs tilgang til den kritiske diskursanalyse. Anden mulig teoretiker inden for feltet kunne være Michel Foucaults inspirerede diskursanalyse (Just og Burø 2010: 269). Valget er dog faldet på Fairclough, idet Fairclough i højere grad sætter fokus på samspillet imellem de tre elementer; diskursive, sociale og tekstbaserede praksisser, end Foucault gør (Ibid.: 269). Det er derfor et ganske bevidst valg, idet jeg har vurderet Faircloughs tilgang som værende optimal i undersøgelsen af Repsols kommunikation.

I det følgende afsnit inddrager jeg endnu en model for analysen af specialets empiriske materiale. Modellen skal anses som et supplement til Faircloughs tredimensionelle tilgang.

4.6.2. IMK-modellen

Som supplement til Faircloughs diskursanalyse inddrages i dette afsnit IMK-modellen (model for International Markedskommunikation), som på mange måder minder om Faircloughs, men som i højere grad inddrager kontekst (situationel og kulturel) som vigtigt element i kommunikationsprocessen. IMK-modellen (se figur 6) tager også højde for både afsender- og modtagerforhold, som i dette speciale anses som værende et vigtigt element, idet Repsols kommunikation er rettet mod to typer af modtagere: aktionærer og medarbejdere. Modellen er udarbejdet af Frandsen, Johansen og Nielsen (1997), og tager udgangspunkt i otte forskellige instanser i kommunikationsprocessen. Nøjagtig som Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse beskæftiger IMK-modellen sig med *teksten* som centralt element.

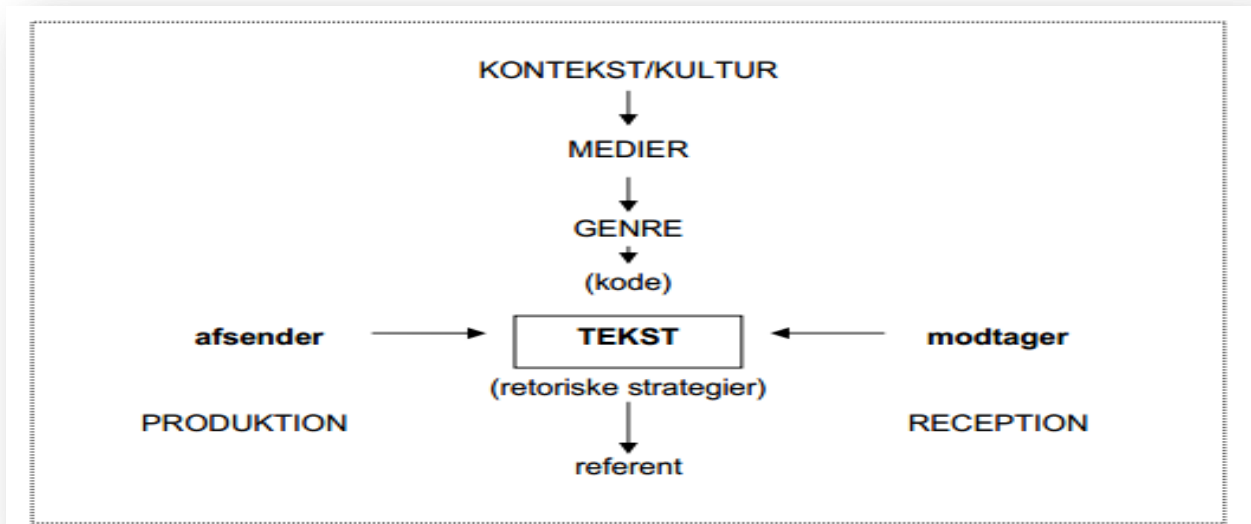
IMK-modellen tager afsæt i, *hvordan* afsender kan transmittere budskabet til modtager via en *tekst*. Denne tekst kan blandt andet være i form af: annoncer, brochurer, pressemeddelelser, etc., og teksten kan indeholde forskellige slags indholdsværdier, såsom emotionelt eller troværdighedsskabende indhold. Igen vil en komplet præsentation af modellen være begrænset til kun at omfatte de mest centrale elementer, som i det følgende afsnit anvendes til at udarbejde egen analysemodel.

I kommunikationsøjemed vil en given tekst altid være påvirket af flere forskellige aspekter såsom kultur, medier og genre, hvoraf sidstnævnte betragtes som en gruppe af tekster med samme kommunikative mål. Ifølge professor inden for international markedsføring, Philip Kotler, består kommunikationsprocessen altid af kodificering og de-kodificering (Casielles og Gutiérrez 2002: 432):

Kodificering: *Kodificering* består af forvandlingen af budskabet (symboler, billeder og andre koder).

De-kodificering: *De-kodificering* består af oversættelsen af *samme*, hvilket medfører at modtager *forstår* budskabet.

Disse forskellige koder afhænger af, hvilket medie afsender har valgt samt af kulturen. Derfor vil disse koder kunne forstås på forskellige måder, alt afhængig af den kulturelle kontekst, som de befinder sig i (Frandsen, Johansen & Nielsen 1997: 57). Det skal i den forbindelse understreges, at det kulturelle aspekt i en vis grad inddrages, idet det spiller en rolle i undersøgelsen af den situationelle kontekst. Mediet er den kommunikative instans, som afsender benytter sig af i transmissionen til modtager. Disse medier kan både være skriftlige og mundtlige (Ibid.: 57).



Figur 6: IMK-modellen: Frandsen, Johansen og Nielsen 1997: 52

Ved arbejdet med en tekst, og dermed med retoriske virkemidler, kan man finde og analysere flere forskellige elementer. Nedenfor nævnes forskellige typer af sproglige retoriske virkemidler (Ibid.: 115):

- Ordvalg
- Konnotationer
- Iscenesættelse af tekstens centrale emne
- Symbolsk fremstilling af ordene
- Slogan

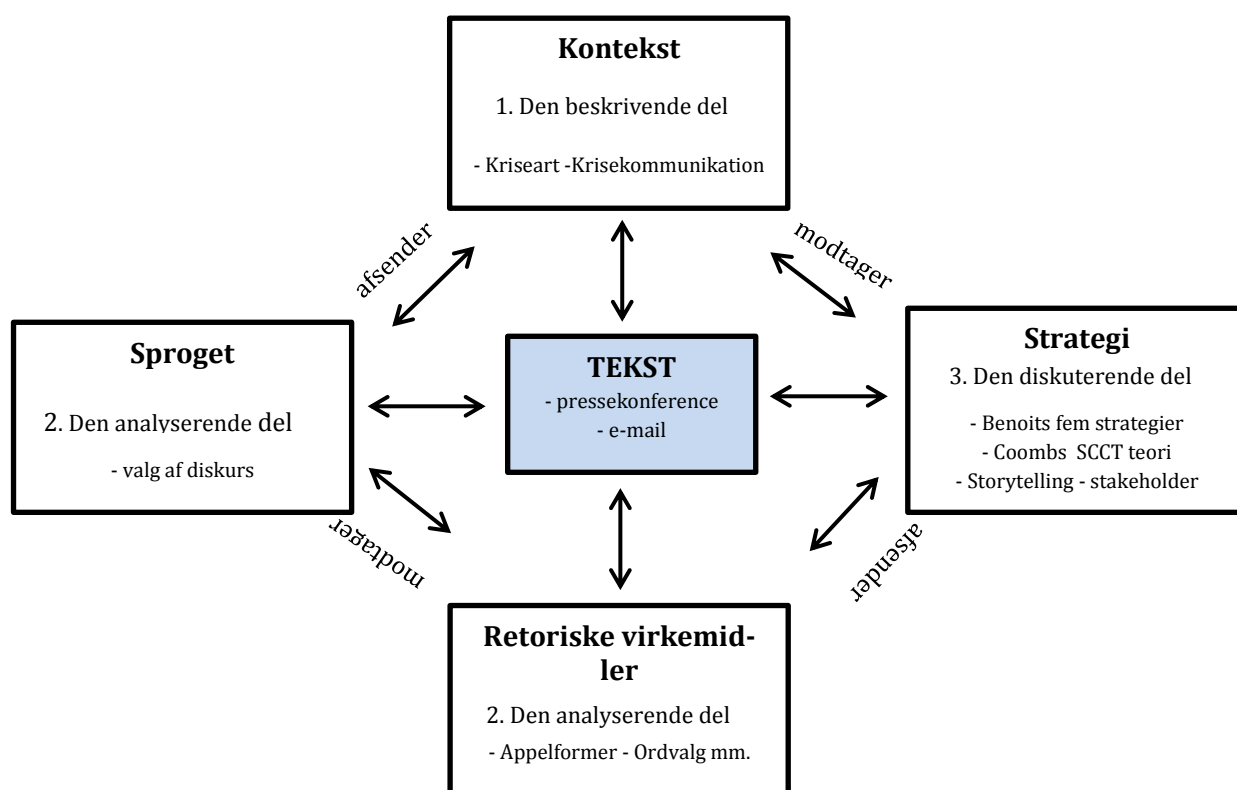
Som komplement til disse retoriske strategier inddrages tre forskellige typer appelformer, eller *bevisførelser*, som den græske filosof Aristoteles benævner dem. De tre appelformer er *logos*, *ethos* og *pathos*, og udgør ifølge den græske filosof kernen i al overbevisning (Aristoteles 2002:20):

- *Logos*, at man kan godtgøre sin udtalelse.
- *Ethos*, at man kan vinde modtagers velvilje.
- *Pathos*, at man har evnen til at appellere til modtagers følelser, således at modtager kan sætte sig i stedet for selve handlingen.

Sidste del i IMK-modellen udgøres af referenten, som er den *del*, som afsender udtaler sig om, eller refererer til, ved hjælp af teksten. Denne del af modellen anses *ikke* som værende relevant, idet en referent oftest henviser til et bestemt *mærke*, som giver et produkt en vis identitet. Referenten henviser derfor oftest til en ting, som modtager fysisk *køber* (Ibid.: 56). I specialets følgende afsnit udarbejdes egen analysemodel, som jeg udarbejder på baggrund af de præsenterede teorier og modeller i teoridelen.

4.6.3. Analysemodel

I dette sidste afsnit udarbejder jeg på baggrund af eksisterende modeller min egen model for analysen af det empiriske materiale. Modellen vil blandt andet tage udgangspunkt i Faircloughs principper om sprog som tekst, diskursiv praksis og social diskurs samt IMK modellens kontekstrelaterede principper. Jeg vil også inddrage IMK-modellens afsender- og modtagerforhold, samt de retoriske virkemidler i samspil med Aristoteles' appelformer. Modellen vil ligeledes være opdelt efter analysens tre hoveddele: den beskrivende, den analyserende og den diskuterende del. Efter disse overvejelser vil specialets analysemodel se således ud:



Figur 7: egen analysemodel på baggrund af specialets anvendte teorier

Denne analysemodel (jf. figur 7) tager udgangspunkt i de to foregående modeller, samt specialets teoretiske baggrund. Modellen er opdelt efter analysens tre hoveddele som hver består af en beskrivende, analyserende, og diskuterende del. Den beskrivende del omhandler undersøgelsen af krisens art og den crisekommunikation, som krisens aktører gør brug af. Anden del, og dermed den analyserende del, består både af en diskursanalyse og en analyse af empiriens tekstniveau. Jeg vil ikke foretage en så tekstnær analyse af det empiriske materiale, som Fairclough lægger op til i sin teori. Af samme årsager har jeg specifikt valgt IMK-modellens bestanddele *kontekst*, og *retoriske virkemidler*, fordi kontekstbe-

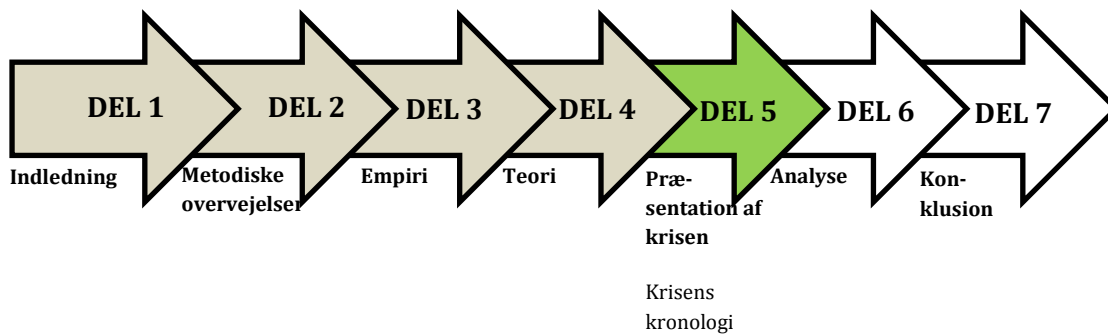
grebet spiller en rolle, da krisen udspiller sig både i en spansk og en argentinsk kontekst. De retoriske virkemidler skal ses som et supplement til Faircloughs tekstanalyse. I samme forbindelse har jeg også valgt at inddrage Aristoteles' tre former for appel.

Endeligt har jeg valgt at inddrage IMK-modellens afsender- og modtagerforhold, idet problemformuleringen beskæftiger sig med to typer af modtagere af kommunikationen, i form af stakeholdere. Det er i denne henseende, at de retoriske virkemidler vil spille en afgørende rolle sammen med Faircloughs elementer *tekst, diskursive praksis og social praksis*.

Den diskuterende del i modellen inddrager specialets teorier vedrørende krisestrategier, storytelling og stakeholderbegrebet. Denne del har til hensigt at diskutere den anvendte strategi, som undersøges i den foregående del.

Det ville være oplagt at inddrage andre former for kommunikationsmodeller, såsom Shannon og Weavers model, der inddrager mange af ovennævnte elementer (Frandsen, Johansen og Nielsen 1997: 35). Shannon og Weavers model vurderes dog som værende forældet, fordi den er udarbejdet i 1949, og fordi modellen *ikke* lægger vægt på modtager som paramenter i kommunikationsprocessen, hvilket spiller en afgørende rolle i specialets tilfælde.

Jeg har nu præsenteret, hvilke teoretiske og analytiske redskaber, som jeg vil gøre brug af i løbet af analyseprocessen. Næste afsnit vil skitsere krisens forløb, således at læser opnår en baggrundsviden for krisen, inden selve analyseafsnittet påbegyndes.



5. Præsentation af krisen

Krisen, som dette speciale omhandler, har sin begyndelse i **januar 2012**, da forholdet mellem Repsol YPF og den argentinske regering udvikler sig i negativ retning. Denne negative udvikling forekommer, fordi den argentinske regering nævner en potentiel statslig overtagelse af det spanske datterselskab YPF, dog uden at konkretisere udmeldingen om hvornår, og ej heller seriøsiteten af udmeldingen (La Nación (1) 2012). Den argentinske regering beskylder det spanske energiselskab Repsol for *ikke* at investere tilstrækkeligt i YPF, og i det argentinske samfund generelt. Den argentinske regering antyder, at den manglende investering fra spansk side har været medvirkende til, at Argentina for første gang i 17 år er nødsaget til at *importere* olie (Peregil (1) 2012).

Det nu meget dårlige spansk-argentinske forhold eskalerer **d. 16. april 2012**, da den argentinske regering endeligt proklamerer en nationalisering af det argentinske datterselskab Repsol YPF. Den argentinske regering overtager ved nationaliseringen straks kontroller over 51 % af YPF's aktioner og den resterende andel, de 49 % af aktierne, overgår til de ti provinser i Argentina, som producerer råolie (Ibid.). Ved nationaliseringen af YPF benytter den argentinske regering sig af loven *La Ley Videla*, som tillader regeringen at nationalisere en privat virksomhed, med det argument at nationaliseringen har en *national interesse* og *værdi*². Loven er siden hen blevet benyttet både i Argentina og Venezuela (Animal Politic 2012).

Den 17. april 2012 udtaler Repsols administrerende direktør, Antonio Brufau, via en pressemeddelelse uforståen over for den argentinske regerings beslutning om nationaliseringen. Brufau kommenterer i den forbindelse, at:

"la expropiación de YPF "no quedará impune" y exigirá una demanda de US\$ 10 mil millones" (La Nación(1) 2012).

Beløbet svarer til de 57,43 %, som Repsol besidder i datterselskabet (Ibid.). Selvsamme dag, sender Antonio Brufau en e-mail til sine medarbejdere, hvori han forklarer sagen og dennes omfang. Brufau

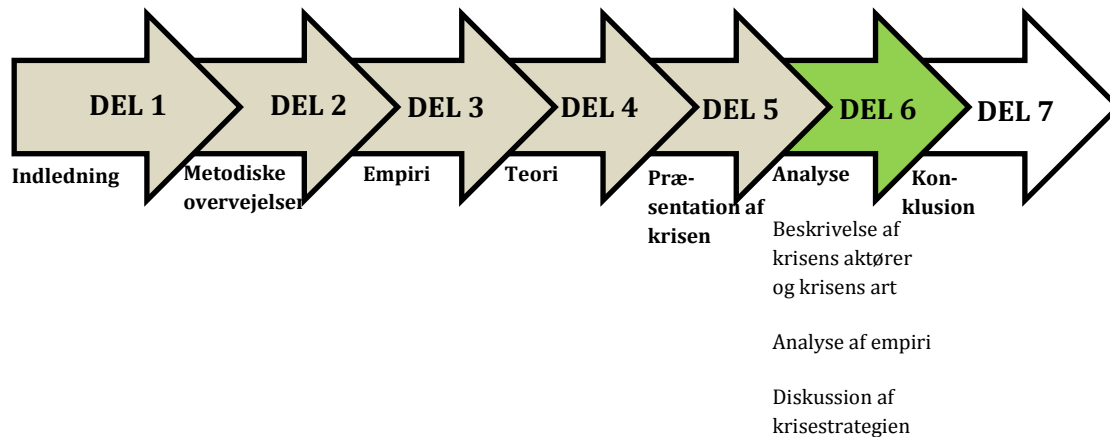
² La ley Videla er en lov, som blev vedtaget i 1977 af den daværende præsident, Jorge Rafael Videla (El Litoral 2012).

signerer til sidst e-mailen med en personlig underskrift (bilag 1B). **Samme dag**, proklamerer den argentinske regering, at regeringen *ikke* har til hensigt at betale Repsol sin del (jf. 57,43 %) af datterselskabet, hvilket svarer til det ovenstående beløb i millionklassen (US\$) (Peregil (2) 2012).

Den 18. april 2012 optræder Antonio Brufau endnu en gang i medierne, hvori han beskylder Argentina for at nationalisere YPF, med den hensigt at afværge den sociale og økonomiske krise, som lige nu dominerer det argentinske samfund. I selvsamme kommentar udtaler Brufau, at Repsol har i sinde at sagsøge den argentinske regering, og Brufau lægger vægt på, at beslutningen:

“viola los más elementales principios de la igualdad de trato” (Galindo & Muñoz 2012).

I slutningen af maj 2012 præsenterer Repsol en ny strategisk plan, der lige nu er gældende for virksomheden (Ibid.).

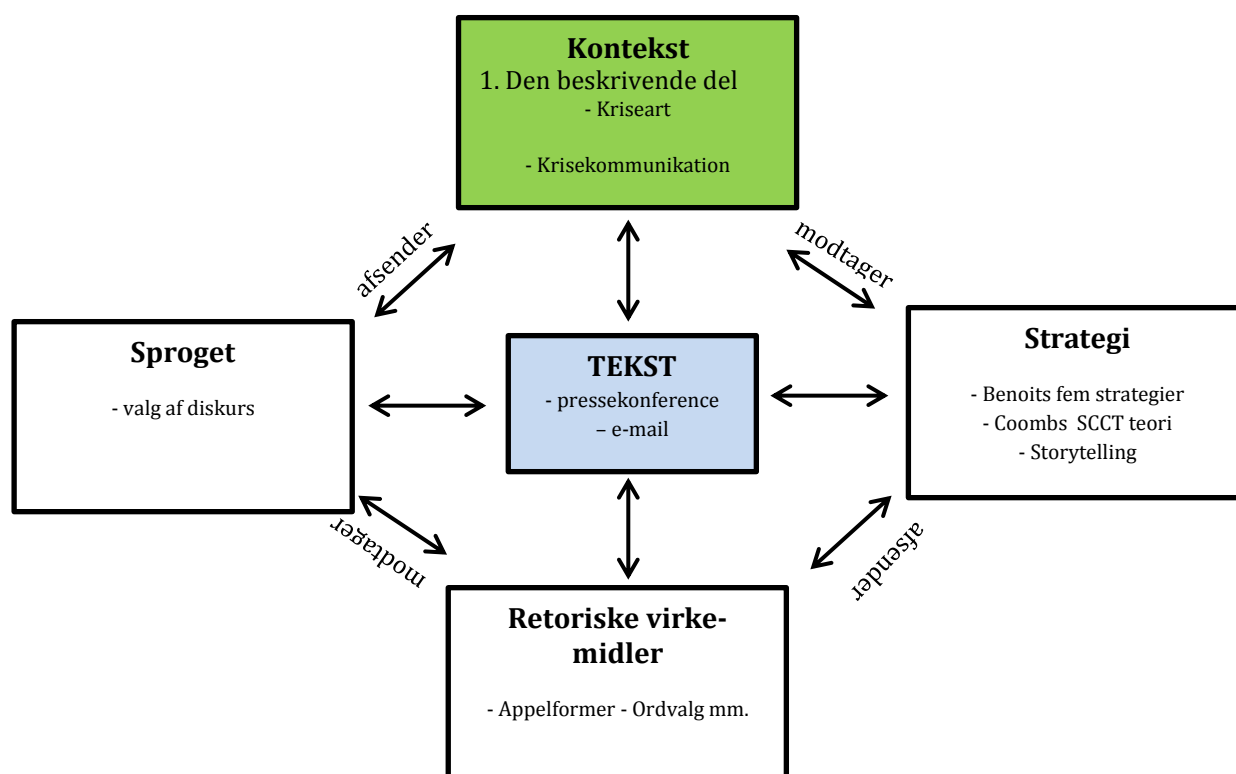


6. Analyse

Med afsæt i den forklarede teoridel (jf. afsnit 4.) udgør denne del specialets analyse. Analysedelen er opdelt i tre hovedafsnit, hvoraf første afsnit udgør den beskrivende del af analysen (se figur 7 s. 48). Dette afsnit har til formål at beskrive krisens aktører og krisens art, i forhold til den kontekst som krisen udspiller sig i. Andet afsnit udgør den analyserende del, hvor det vurderes, hvilke diskurser Repsol gør brug af i sin krisestrategi. Sidste og tredje afsnit i analysen udgøres af diskussionen om, hvorvidt Repsol anvender en passende krisestrategi, i forhold til de to grupper af stakeholdere: aktionærer og medarbejdere. De tre hovedafsnit vil blive udarbejdet på baggrund af den udarbejdede analysemodel i afsnit 4.6.3. I forhold til dataanvendelsen i analysen vil disse data forelægges som bilag.

6.1. Krisens aktører og krisens art

Som nævnt i analysens indledende del, beskæftiger dette afsnit sig med krisens aktører og krisens art i forhold til konteksten (se figur 7A s. 53). Afsnittet udgør analysens beskrivende del, og først beskrive krisens aktører, samt *hvad* disse aktører har sagt i løbet af krisen, da både aktører og diverse kommentarer skal danne baggrunden for den videre analyse i dette speciale. Det undersøges også, hvilken kontekst krisen påvirkes af, hvorfor jeg også vil inddrage nogle økonomiske facts, da økonomien netop spiller en væsentlig rolle i denne krise. På baggrund af disse faktorer undersøges det endeligt, hvilke karakteristika der kendetegner denne krise.



Figur 7A: egen analysemodel – den beskrivende del

6.1.1. Krisens aktører

På baggrund af afsnit 5., bilag 1A, og bilag 1B undersøges det i dette afsnit, hvilke aktører der har haft indflydelse på krisens forløb. Mere specifikt vil jeg indledningsvis danne et overblik over krisens aktører, samt deres kommentarer til krisen. På basis af bilag 1A (transskription af pressekonferencen) og bilag 1B (e-mailen) er det tydeligt, at Repsols administrerende direktør, Antonio Brufau, udgør en væsentlig aktør i krisen fra spansk side. Det nævnes også i afsnit 5., at Argentinas præsident, Cristina Fernández de Kirchner, udgør den mest fremtrædende aktør fra argentinsk side, idet Kirchner er hovedansvarlig for nationaliseringen af YPF.

Udover disse to hovedaktører i krisen eksisterer andre sekundære aktører, som også spiller en rolle i krisens forløb. I artiklen "Argentina expropia a Repsol su filial YPF" (Peregil (1) 2012: 4), siger den spanske Industriminister, José Manuel Soria, at den argentinske nationalisering er:

"una decisión contra Repsol y, por tanto, contra España y contra el Gobierno de España".

Dermed fremhæver Soria, at det *ikke* kun er Repsol, som nationaliseringen rammer, det er også hele Spanien, både som befolkning, som nation, og som regering. Det er ikke kun fra spansk side, at andre aktører udtaler sig om krisen. Vice-økonomiministeren i Argentina, Axel Kicillof, kommenterer også regeringens beslutning, og meddeler, at den argentinske regering *ikke* har til hensigt at betale Repsol den erstatning, som virksomheden forlanger (Peregil (2) 2012). Nationaliseringen kommenteres lige-

ledes af den ansvarlige argentinske minister for planlægningen i YPF, Julio de Vido (Ibid.). En anden politisk aktør i krisen er Mauricio Macri, borgmester i hovedstaden Buenos Aires, som også kommenterer Kirchners beslutning om nationalisering (Ibid.). Det er dog ikke kun politiske kilder, som ønsker at ytre deres mening om den anspændte situation; også den argentinske avis "La Nación" skriver i en lederartikel således:

"En resumen, la forma en que la Presidenta decidió confiscar las acciones de Repsol en YPF ha dañado seriamente la imagen del país, ha reforzado la noción de que quienes nos gobiernan no respetan la ley..." (La Nación (2) 2012: 2 l. 53-55)

"La Nación"s dom er klar, og kan siges, at sætte den argentinske regerings troværdighed i et dårligt lys, idet "La Nación" udtaler, at regeringen *ikke* respekterer loven, og at beslutningen har skadet landets image. "La Nación"s kommentar til denne krise er udvalgt, fordi avisen med sine 140 år er én af de ældste og mest anerkendte aviser i Argentina (grundlagt 1870) (Den Store Danske 2013). Som allerede nævnt i specialets afgrænsning (jf. afsnit 1.2.) vil jeg ikke kommentere mediernes påvirkning yderligere. Af samme årsag vil jeg heller ikke yderligere kommentere disse sekundære aktørers udtalelser, de er blot med for at skabe et helhedsindtryk af krisens aktører. Efter præsentationen af ovenstående to hovedaktører, samt andre sekundære aktører i denne krise præsenteres krisens aktører således:

Hovedaktører:

- Antonio Brufau, Direktør i Repsol.
- Cristina Fernández de Kirchner, Præsident i Argentina.

Sekundære aktører:

- José Manuel Soria, spansk Industriminister.
- Axel Kicillof, Vice-økonomiminister i Argentina.
- Julio de Vido, argentinsk minister for planlægning i YPF.
- Mauricio Macri, borgmester i Buenos Aires, Argentina.
- La Nación, argentinsk avis.

I det følgende afsnit fremlægges en række eksempler på kommentarer fra de to *hovedaktører*. Denne del skal senere være med til at diskutere, hvorvidt Repsol gør brug af en passende kommunikationsstrategi under krisen (jf. afsnit 6.3.).

6.1.1.1. To modstridende argumenter

Der er mange forskellige kommentarer forbundet med denne krise og tilmed mange modstridende argumenter imellem de to hovedaktører. Dette anskueliggøres på baggrund af Cristina Fernández de Kirchners beskyldninger om, at Repsol ikke har investeret tilstrækkelig i YPF og i det argentinske samfund. Først præsenteres Kirchners beskyldninger og argumentationer for nationaliseringen, og dernæst fremlægges Antonio Brufaus kommentarer til disse.

Cristina Fernández de Kirchner udtaler:

"es la primera vez en 17 años que Argentina tiene que importar gas y petróleo". (Peregil (1) 2012: 1 l. 38-39)

&

"Proseguir con esta política de vaciamiento, de no producción, de no exploración, prácticamente nos tornaríamos en un país inviable (...)" (La Nación (3) 2012: 1 l. 16-17)

Med disse kommentarer antyder Kirchner, at Repsol er direkte årsag til, og ansvarlig for, faldet i produktionen inden for den argentinske energisektor. *Forud* for krisen (2009) har Kirchner dog sagt følgende:

This investment (of YPF) shows the vital links forged between businesses, workers and the government to grow in harmony and allow everybody to benefit from this growth." (Fernandez 2013: 2).

Udtalelsen fra Kirchner må fortolkes således, at den argentinske regering har udvist begejstring for Repsols investeringer, hvilket må siges at stå i kontrast til regeringens nuværende udtalelser. I det følgende præsenteres en del af de svar, som Antonio Brufau giver vedrørende beskyldningerne fra argentinsk side. Eksemplerne er hentet fra pressekonferencen (jf. bilag 1A).

Antonio Brufau udtaler:

"cuando realmente lo único que hemos recibido por lo menos desde (...) son, pues, motivos de satisfacción y motivos de felicitación, alguien tendrá que responder porqué la administrador ha llevado al administrado, en este caso, YPF y Repsol" (bilag 1A: 5, l. 1-3).

&

"(...) aquí Ustedes pueden ver las inversiones que Repsol, que perdón, que YPF ha hecho en los trece años desde que es propietario de YPF. YPF ha hecho veinte mil millón de dólares de inversión" (bilag 1A: 10, l. 19-21).

Disse to kommentarer fra Antonio Brufau demonstrerer tydeligt, at den argentinske nationalisering sker højst uventet, og at Repsol ikke kan genkende Argentinas beskyldninger om manglende investering. Brufau fremhæver i sin udtalelse et specifikt tal for, hvor meget der er blevet investeret de sidste 13 år. Forskeren Pablo Fernandez, som er Professor på Universitetet i Navarra, har analyseret krisen på nært hold, og han præsenterede i 2013 en statistik, der illustrerer, *hvor meget* Repsol reelt har investeret i perioden 1999-2012 (jf. bilag 3A). Fernandez' analyse er foretaget i januar 2013, hvor professoren har foretaget en vurdering og værdiansættelse af den nationaliserede del af Repsol (jf. 57,43 %). Det fremgår tydeligt af statistikken, at Repsol, siden virksomhedens indtræden i YPF i 1999, har formået at øge investeringerne næsten hvert år (på nær 2001, 2006 og 2007). Tallet fra 2012 er beregnet i oktober, og dermed *efter* nationaliseringen, hvorfor tallet kan være påvirket af nationaliseringens virkninger.

6.1.1.2. Sammenfatning

Dette afsnit har præsenteret krisens to hovedaktører. Hovedaktørerne er den argentinske præsident, Cristina Fernández de Kirchner, og den administrerende direktør i Repsol, Antonio Brufau. Jeg har givet eksempler på kommentarer fra de to hovedaktører, hvor jeg har konstateret, at der er tale om to aktører, som fremlægger modstridende argumenter. Den ene aktør hævder, at nationaliseringen var en nødvendighed, som følge af Repsols manglende effektivitet og investering. Den anden aktør står uforstående over for beskyldningerne, idet Repsol kun har modtaget tilkendegivelser om tilfredshed og lykønskninger for virksomhedens handlinger i YPF. Der er også blevet præsenteret en statistik, som illustrerer Repsols investeringer de sidste 13 år.

I det følgende afsnit undersøges det, hvilken kontekst krisen skal placeres i.

6.1.2. Kontekst

Dette afsnit skal undersøge, hvilken kontekst krisen skal placeres i. Eftersom krisen i høj grad præges af et økonomisk perspektiv, vil dette afsnit kort redegøre for den økonomiske situation i både Argentina og Spanien. Afsnittet skal danne baggrund for forståelsen af den kontekst, som krisen udspiller sig i, og afsnittet skal i øvrigt anvendes i den kommende undersøgelse af krisens art.

Selve kommunikationen foregår mellem to lande, der er placeret på hver sin side af Atlanten, og mere præcist er der tale om en krise mellem Argentina og Spanien. Eftersom kommunikationen foregår mellem to lande, spiller konteksten i hvert land en betydelig rolle i kommunikationsøjemed.

I det følgende skitseres kortfattet Argentinas og Spaniens situation set fra en økonomisk vinkel.

6.1.2.1. Argentina og Spanien: to lande i økonomisk krise

Den finansielle situation i Argentina har i de sidste knap seks år været præget af en økonomisk krise, der har sat et eftertrykkeligt spor i landet, hvor en høj inflation og en stor offentlig gæld har været medvirkende faktorer hertil (jf. bilag 3B). Netop inflationen og den offentlige gæld kan være til at belyse, hvilken kontekst nationaliseringen blandt andet kan ses i, hvorfor det således vurderes, at det økonomiske aspekt spiller en vigtig rolle i forståelsen af krisens forløb og opståen. Med henblik på Argentinas økonomiske situation udtaler Antonio Brufau, blandt andet:

“Por tanto, todo ello, me lleva a pensar a mí, que la expropiación no es nada más que una forma de tapar la crisis social e económica que en estos momentos enfrentan Argentina. Argentina está enfrentando una crisis económica, derivada de las políticas incorrectas (...)” (Bilag 1A: 4 l. 6-8)

Antonio Brufau indikerer, at nationaliseringen af YPF blot udgør et forsøg fra argentinsk side, på at camouflere den økonomiske krise, som lige nu præger landet (jf. år 2012).

Det er dog ikke kun i Argentina, at den økonomiske krise hersker. Spanien har i de seneste år også været stærkt påvirket af en svækket økonomisk position (jf. bilag 3C), hvor landet siden 2008 næsten kontinuerligt har oplevet et fald i sit BNP, som dermed har været med til at forringe levestandarden i landet. Desuden har Spanien siden 2008 oplevet et drastisk fald i beskæftigelsen, som er faldet fra 20.539.000 personer i 2008 til 17.381.000 personer i januar 2012 (jf. bilag 3D). Denne nedgang i beskæftigelsen svarer til en arbejdsløshed på 26,02 % medio 2012 (jf. bilag 3E).

6.1.2.3. *Sammenfatning*

Dette afsnit har kort skitseret Argentinas og Spaniens økonomiske situation, og jeg viser med disse facts, at krisen mellem de to lande ikke kun spiller en rolle i en virksomhedsrelateret kontekst, men også at krisen i høj grad påvirkes af to nationale kontekster, hvor den økonomiske krise stadig hærger. Ud fra dette synspunkt kan der argumenteres for, at den omtalte krise ikke blot er én enkeltstående krise, men en krise, som befinder sig i kølvandet af to andre kriser: den økonomiske krise i landene.

I det følgende afsnit placeres krisen efter art.

6.1.3. *En atypisk form for krise*

På baggrund af de to foregående afsnit (jf. afsnit 6.1.1. 6.1.2.) undersøger dette afsnit, hvilken type krisen kan betegnes som. På baggrund af specialets teoretiske fundament er det forholdsvist enkelt at konkludere, at der *ikke* er tale om en industriel eller terrorrelateret krise, og ej heller er der direkte tale om en intern eller ekstern opstået krise (jf. afsnit 4.2.1). Det vil dog være nærliggende at forbinde krisen som værende en begivenhed, der opstår *eksternt* i forhold til Repsol, idet krisen i et vist omfang relaterer sig til en ekstern begivenhed (jf. nationaliseringen) i *Argentina*. Det er tilmed svært at kategorisere krisen som værende typisk, idet Repsol *ikke* kan anses som direkte ansvarlig for krisens opståen, eftersom krisen ikke er opstået på baggrund af en decideret fejl eller en pludselig indtruffet katastrofe.

Krisen mellem Repsol og den argentinske regering kan siges at besidde en række atypiske karakteristika, hvilket er blevet vist i forrige afsnit (jf. 6.1.2), eftersom det hér konkluderedes, at krisen var én krise i to andre kriser (jf. nationale kriser). Følgende karakteristika opstilles for krisen:

- krisen udspiller sig *både* i Spanien og Argentina.
- krisen kan blandt andet udspringe af en anden national krise (jf. den økonomiske krise i Argentina og Spanien).
- Krisens opståen er hverken forårsaget på grund af en decideret fejl fra aktørernes side og ej heller på grund af en pludselig indtruffen katastrofe.

Det konkluderedes hermed, at der for Repsols vedkommende ikke er tale om en typisk krise, idet krisen *kan* udspringe fra Argentinas økonomiske krise, og dermed landets forsøg på at camouflere den

økonomiske kriser fortsatte udvikling. I denne forbindelse kan Argentinas forsøg på samme anslås, som værende et forsøg på at flytte en negativpræget handling (jf. nationaliseringen) til en positiv handling, der har til formål at gavne det argentinske samfund. Ud fra dette synspunkt kan der i det argentinske samfund opstå en form for *sammenknytning*, som i sidste ende kan medføre en national kamp imod Spanien. Det er dog ikke et aspekt, som yderligere vil blive kommenteret i dette speciale, det er blot med i forsøget på at danne et billede af baggrunden for nationaliseringen og den kontekst, som krisen udspiller sig i.

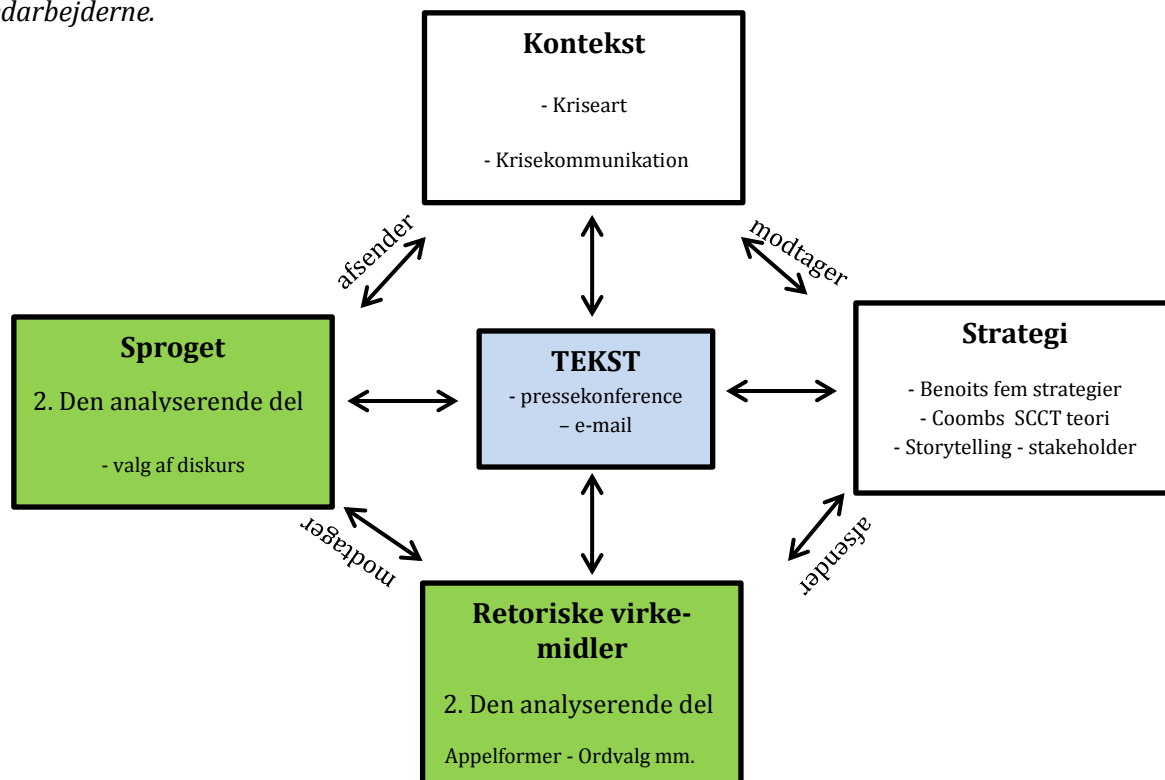
6.1.3.1. Sammenfatning

I dette afsnit har jeg fundet frem til, at der er tale om en atypisk krise, som besidder tre hovedkarakteristika, nemlig ¹⁾, at krisen udspiller sig både i Spanien og Argentina, ²⁾, at krisen kan udspringe af en anden national krise i landene (jf. den økonomiske krise), og ³⁾, at krisen ikke er opstået på grund af en fejl eller en pludselig opstået krise. Desuden har jeg vurderet, at krisen i et vist omfang er opstået eksternt i forhold til Repsol, da der er tale om en begivenhed, som sker i Argentina.

I det følgende afsnit foretages en nærmere tekstanalyse af kommunikationen, idet specialets empiriske materiale (jf. afsnit 3) analyseres.

6.2. Analyse af empirien

Efter undersøgelsen af krisens art undersøger denne del af analysen, hvilke(n) diskurs(er) som Repsol anvender i henholdsvis den udsendte pressekonference og e-mail (jf. bilag 1A og 1B). Se figur 7 neden for. Diskursanalysen vil også indeholde en analyse af empiriens tekstniveau i forhold til ordvalg, appelformer mm., hvor der blandt andet argumenteres for de identificerede diskurser. Afsnittet begynder med en analyse af Repsol kommunikation rettet mod én gruppe af virksomhedens stakeholdere; *aktionærerne*. Dernæst analyseres Repsols kommunikation rettet mod en anden gruppe af stakeholderne; *medarbejderne*.



Figur 7B: Egen analysemodel – den analyserende del.

6.2.1. Analyse af pressekonferencen

Efter undersøgelse af krisens art og analysen af, hvilken kontekst krisekommunikationen præges af (jf. afsnit 6.1.), analyseres pressekonferencens diskurs(er) i dette afsnit (se figur 7B). Pressekonferencen har en varighed af 58 minutter og 29 sekunder (jf. bilag 1A). På grund af speciales begrænsede omfang, umuliggør længden en komplet analyse af pressekonferencens diskurs(er) og tekstniveau. Af netop denne årsag foretages derfor en analyse af nogle af de mest fremtrædende diskurser under pressekonferencen. Der vil ikke blive foretaget en så tekstnær analyse, som Fairclough lægger op til, men jeg vil i stedet anvende en mere retorisk tilgang til pressekonferencen, hvor sprogbrug, appelformer, argumentation, etc. analyseres.

Først fremlægges pressekonferencens budskab, og derefter præsenteres pressekonferencens udvalgte diskurser, hvor også tekstniveauet analyseres. Undersøgelsen af pressekonferencen sker med henblik på at analysere kommunikationen rettet mod *aktionærerne*, hvor jeg i afsnittet (jf. 6.2.2.) vil analysere kommunikationen rettet mod *medarbejderne*. Når jeg anvender citater fra pressekonferencen vil jeg, som nævnt i de metodiske overvejelser (jf. afsnit 2.2.1.), gøre brug af (...) i de tilfælde, hvor det ikke har været muligt at foretage en komplet transskription af en eller flere sætninger. Ydermere understreges det, at når jeg **fremhæver** dele af de udvalgte citater, er det *mine* fremhævninger, der har til formål at tydeliggøre analysens pointer.

6.2.1.1. Pressekonferencens budskab

Budskabet med pressekonferencen bærer i høj grad præg af et ønske fra Antonio Brufaus side, om at informere aktionærerne om krisens reelle årsager, samt om hvilke konsekvenser og virkninger nationaliseringen vil medføre for virksomheden. Her er det sandsynligt, at Repsol forsøger at fremstille virksomheden som værende en form for offer i krisen. Denne offerrolle vil blive nærmere gennemgået i afsnit 6.3. Budskabet i pressekonferencen dokumenteres i de følgende to uddrag:

*“Sin embargo hoy, tengo que decir que lamentablemente, la Presidenta argentina, realizó ayer un **acto absolutamente ilícito e injustificable**, desde **el punto de vista jurídico**. Este acto vino profetizado de una campaña de hostigamiento, de coacciones y de filtraciones interesadas, calculadamente planificadas para provocar el derrumbe del precio de la acción de YPF, y **facilitar por tanto la expropiación a un precio de saldo**”* (bilag 1A: 2, l.17-21).

Og

*“La expropiación puesta en marcha **no está absoluto justificado** desde un punto de vista de utilidad pública. Y desde luego **resulte inadmisible** como hace el decreto del gobierno argentino de tachar la política llevada a cabo por YPF como cortoplacista, especulativa, reductora de reservas, **por falta de inversiones** y de predatoria, **ello contrasta** con hechos bien notorios, basta con recordar el reciente descubrimiento de Vaca Muerta, uno de los mayores descubrimientos de recursos no convencionales al nivel mundial, que seguramente, como ayer expuso la Presidenta, no sé voluntariamente, **están en el centro del interés del gobierno argentino por el control de YPF**”* (bilag 1A: 2, l. 29-36).

Disse to uddrag indeholder et meget klart budskab, som Repsol ønsker at kommunikere til sine aktionærer; nemlig at fastslå over for denne gruppe af stakeholdere, at handlingen fra den argentinske regering *ikke* betragtes som værende lovlig, og at handlingen er sket på baggrund af et ønske om et kollaps af prisen på YPF-aktien, hvorved nationaliseringen koster den argentinske regering mindre. Et andet eksempel henviser til Repsols seneste fund af gasforekomster i området Vaca Muerta beliggende i provinsen Neuquén. Netop Repsols fund af disse naturressourcer forbindes med en national interesse fra argentinsk side, hvilket kan indikere, at nationaliseringen har til hensigt at fungere som et slags dække for den reelle årsag til nationaliseringen. Nationaliseringen kan derfor betragtes som værende en camouflage for regeringens økonomiske interesse i Vaca Muerta.

I forlængelse heraf anses pressekonferencens budskab også, som værende et forsøg på at gendrive Argentinas beskyldninger vedrørende manglende investeringer. Denne afværgelse af beskyldninger dokumenteres i de følgende eksempler:

*“que YPF ha hecho en los trece años desde que es propietario de YPF. YPF ha hecho **veinte mil millones de dólares de inversión**” (bilag 1A: 7, l. 4-5).*

*“Esta campaña iniciaba al finales del pasado de este enero, **contrasta glamorosamente**, con las constantes **muestras de afectos personal e institucional** mostrado por la Jefatura del estado argentino y otros miembros del gobierno hacia Repsol YPF incluyendo **el representante permanente del estado en el directorio de YPF** que ha apoyado a lo largo de la última década todas y cada una de las decisiones que ha tomado el directorio de YPF” (bilag 1A: 2, l. 25-29).*

I det første eksempel forsøger Repsols direktør at give et modsvar til Argentinas beskyldninger vedrørende manglende aktivitet og investering, idet Antonio Brufau præsenterer et konkret tal (jf. *“veinte mil millones de dólares”*), som der er blevet investeret de sidste 13 år. Derudover lægger Brufau vægt på, at Repsol udelukkende har modtaget positive tilkendegivelser fra den argentinske regering, som har støttet og udvist forståelse for Repsols handlinger i Argentina. Netop dette eksempel kan indikere, at Repsol *har været* populær hos den argentinske regering. Brufau fremhæver ligeledes det faktum, at den permanente repræsentant fra den argentinske regering i YPF's ledelse kontinuerligt har deltaget i alle YPF's beslutninger og handlinger, og tilmed godkendt disse. Pressekonferencen omfatter derfor flere budskaber:

- At informere om sandheden (set fra spansk side).
- At fastslå at nationaliseringen *ikke* anses som lovlig.
- At modbevise den argentinske regerings beskyldninger.
- At stille spørgsmålstejn ved den reelle årsag til nationaliseringen.

Jeg har nu givet eksempler på, hvilke budskaber pressekonferencen bærer præg af. I de følgende afsnit analyseres nogle af pressekonferencens sproglige diskurser. Identifikationen af disse diskurser foretages på baggrund af specialets problemformulering, som behandler kommunikation rettet mod stakeholderne.

6.2.1.2. Aktionærdiskursen

Pressekonferencen er præget af flere forskellige diskurser, hvor den mest fremtrædende diskurs er *aktionærdiskursen*. Antonio Brufau trækker på denne diskurs i erkendelsen af, at krisen omfatter en forståelig påvirkning af virksomhedens aktionærer. På denne måde udviser Brufau forståelse for, at den opstående krise kan påvirke virksomhedens aktionærer, og dermed skabe mistillid som konsekvens heraf. Antonio Brufau udtaler:

Eks. 1: *"El gobierno argentino menosprecio de este modo, los derechos e intereses de los accionistas de YPF, violando, una vez más, principio de seguridad jurídica, y la confianza de los inversores. Cómo reaccionan todos estos agravios Repsol incitará todas las medidas legales que estén a su alcance. Y es de esperar que otros inversores sigan el mismo camino"* (bilag 1A: 3, l. 1-5).

Og

Eks. 2: *"En particular, Repsol solicitará, a través de la Vigente Nacional (...), una compensación pronta, adecuada y efectiva incluyendo la compensación de daños por las acciones expropiadas. Repsol considera que cualquier compensación debe ser al menos igual al que correspondería los accionistas de YPF bajo los artículos 7 y 28 de los estatutos de YPF, que refrendan la ley de privatización del año 1992"* (bilag 1A: 3, l. 8-12).

I de to eksempler tilslutter Brufau sig den kendsgerning, at krisen, som Repsol befinder sig i, i høj grad kan påvirke aktionærernes holdning i negativ retning med henblik på aktieinvesteringer. Derfor understreger Brufau, at Repsol vil kræve en passende erstatning, hvor direktøren fremhæver aktionærerne således: *"igual al que correspondería los accionistas de YPF"*. Der er tale om en aktionærdiskurs, der refererer til det faktum, at den argentinske regerings handling ikke betragtes som værende lovlig. Dermed forsøger Repsol at berolige virksomhedens aktionærer, idet en sådan handling (jf. nationalisering) vil kunne forårsage mistillid, frustration og bekymring fra aktionærernes side, i forhold til virksomhedens finansielle situation.

Identifikationen af aktionærdiskursen kommer blandt andet til udtryk via ordene:

"derechos e intereses de los accionistas de YPF", "la confianza de los inversores, los accionistas de YPF", og "otros inversores".

Via sin sprogbrug henvender Brufau sig direkte til aktionærerne. Eksempel 1 bærer også præg af en høj modalitet, hvor Brufau udviser stor udsagnskraft og forpligtelse til sine udtalelser:

"incitará todas las medidas legales" og "una compensación pronta, adecuada y efectiva".

Netop den høje grad af forpligtelse og udsagnskraft kan være med til at styrke aktionærernes tillid til virksomheden. Det samme gør sig gældende i eksempel 2, hvor *"solicitará"* besidder samme udsagnskraft, og hvor Brufau ligeledes anvender *"La Vigente Nacional"* og *"artículos 7 y 28 de los estatutos"*, som forstærkende elementer i sin appel til aktionærerne. I samme eksempel anvender Brufau også en anden form for modalitet, idet han siger: *"compensación debe ser igual al que"*, der bevidner, at Repsol er en stærk virksomhed, som er villig til at gå lovens vej i bestræbelserne på en total erstatning. Når Brufau anvender ordvalget *"compensación"*, kan det ligeledes være et udtryk for, at krisen er af en alvorlig karakter, og at der er brug for en løsning i forsøget på at berolige aktionærerne.

Som et uddybende argument for, at Brufau tilslutter sig aktionærdiskursen, inddrages følgende eksempler:

Eks. 3: "aquí Ustedes pueden ver **las inversiones** que Repsol, que perdón, que YPF ha hecho en los 13 años desde que es propietario de YPF. **YPF ha hecho 20 mil millón de dólares de inversión**" (bilag 1A: 7, l. 4-5).

Eks. 4: "Ustedes hablaron de decir que nosotros **no hemos invertido**. Pues bien, estos son cifras (...). Si el gobierno quiere decir que no son ciertos, pues no diga otras, o que determinen otras. Porque estas **son cifras (...), que están en nuestros libros**, y que son exactamente **más de 20 mil millones** en este periodo de tiempo" (bilag 1A: 7 l. 12-15).

Eks. 5: "Pues, aplicando lo que toca ahora, de la mayor de las cuatro posibilidades, **el valor de YPF, hoy, siguiendo los estatutos y la Ley de Privatización, es de 18 mil 300 millones de dólares**, o lo que es lo mismo, 10 mil 15 millones para nuestro (...). Es decir que no hay que discutir mucho cuál es **el valor, hay unos estatutos, hay una ley, hay unas disposiciones, hay gente que ha invertido bajo aquella premisa, por se cumpla esas premisas**" (bilag 1A: 10, l. 40-45).

Aktionærdiskursen fungerer i disse uddrag, som en form for oplysning om krisen og de midler, som Repsol vil anvende i kampen om erstatning. Ydermere fungerer aktionærdiskursen også som en forsikring til aktionærerne om, at Repsol *vil kæmpe* for en erstatning. Aktionærdiskursen manifesterer sig stort set igennem hele pressekonferencen, og udgør derfor en af de mest bærende diskurser.

Eksempel 3 og 4 udgør via sprogbrugen en slags dokumentation for Repsols investering i den omtalte periode. Igennem denne sprogbrug forsøger Brufau at appellere til aktionærernes rationelle sans, idet han anvender statistiske dokumentationer, der påviser rigtigheden af Repsols udtalelser. Eksempel 5 er blot en konsolidering af Repsols forsøg på at skabe tillid til aktionærerne, således at en eventuel bekymring fra aktionærernes side reduceres.

I selve aktionærdiskursen antydes en anden diskurs, som i høj grad er med til at forstærke aktionærdiskursen. Denne supplerende diskurs kalder jeg for tillidsdiskursen, som i udpræget grad er en diskurs, der appellerer til aktionærernes tillid til Repsol. Dermed er tillidsdiskursen med til at skabe troværdighed fra Repsols side:

Eks. 6: "**las inversiones siempre han sido muy superiores al resultado**. Ustedes hablaron de decir que nosotros no hemos invertido. Pues bien, estos son cifras (...). Si el gobierno quiere decir que no son ciertos, pues nos diga otras, o que determinen otras. Porque estas son cifras (...) **que están en nuestros libros, y que son exactamente más de 20 mil millones en este periodo de tiempo**" (bilag 1A: 7, l.11-15).

Repsol lægger vægt på, at Argentina ikke taler sandt med hensyn til de manglende investeringer. I eksemplet (jf. 6) forsøger Repsol ligeledes at skabe tillid ved indirekte at udtale, at den argentinske regering ikke taler sandt. Det faktum, at Repsol på denne måde "angriber" den argentinske regering, kan være med til at skabe troværdighed, hvorfor også understregningen af "*que están en nuestros libros*" udgør et styrkende element i denne argumentation.

6.2.1.3. Den økonomiske diskurs

For at fremhæve og forstærke aktionærdiskursen anvender Brufau en anden type diskurs, der cementseres i form af en række økonomiske data. Denne økonomiske diskurs indeholder blandt andet en række facts vedrørende energi- og gassektoren i Argentina. Diskursen kan siges at udspringe fra en anden diskurs, nemlig den faktuelle diskurs. Blandingen af disse to diskurser vil jeg i dette afsnit udelukkende nævne under betegnelsen *den økonomiske diskurs*. Anvendelsen af den økonomiske diskurs kan blandt andet betegnes som en erkendelse af, at der i øjeblikket er stor fokus på både Argentinas og Spaniens økonomi, samt et øget fokus på den rolle, som økonomien spiller i krisens opståen. Det økonomiske aspekt kommer både til udtryk via landenes økonomiske situation, og den økonomiske interesse i området Vaca Muerta (jf. afsnit 6.2.1.1.). Diskursen har til formål at skabe klarhed og baggrund for den argentinske regerings handling. Brufaus brug af den økonomiske diskurs er i høj grad med til at forstærke aktionærdiskursen, idet økonomidiskursen fremhæver aktionærdiskursens pointer. Brufau trækker blandt andet på diskursen ved erkendelsen af, at både Argentina og Spanien lider under en økonomisk krise (jf. afsnit 6.1.2.), som i høj grad har indflydelse på krisen mellem de to lande:

Eks. 1: *“Si Ustedes comparán los 16 dólares de las importaciones con los dos dólares, que se venden internamente, verán que hay una diferencia de siete veces. Es decir que el estado argentino **importa siete veces más caro**, que lo que venden en el interior. Esto crea, en primer lugar, **una factura enorme** para importar el gas natural de licuado, y al mismo tiempo **un costo del subsidio**, que tienen que ir a las cuentas públicas enormes”* (bilag 1A: 6, l. 31-35).

I dette eksempel præsenterer Brufau en række facts, der har til formål at oplyse og overbevise modtager (jf. aktionær) om krisens realiteter og baggrund. De facts, som Brufau fremlægger, er også med til at forstærke aktionærdiskursen, idet tallene blandt andet forstærker Repsols budskab, der handler om at gendrive de beskyldninger, som den argentinske regering har fremsat. Som supplerende argumentation for denne påstand præsenteres følgende citat:

Eks.2: *“Es decir **invertimos de 33,7 %** de todo lo que invirtió el grupo, **el resultado para los accionistas**, es decir el resultado después impuesto, fue del 21 %, y el resultado operativo del 25,6 %. **Esas son cifras importantes**”* bilag 1A: 10, l.26-27).

Den økonomiske diskurs forstærkes og manifesteres blandt andet via Antonio Brufaus brug af tal og procenter, der overordnet er med til at styrke Repsols argumentation over for aktionærerne. Der er tale om en argumentation, som kan siges at forsøge og overbevise aktionærerne om, at det er Repsol, som taler sandt. Som uddybende argument for Brufaus tilslutning til den økonomiske diskurs, inddrages følgende eksempler:

Eks. 3: *“Por tanto, todo ello, me lleva a pensar a mí, **que la expropiación no es nada más que una forma de tapar la crisis social e económica** que en estos momentos enfrentan Argentina. Argentina está enfrentando una **crisis económica**, derivada de las políticas incorrectas, **energética hablando**, lo explicaré después. Está enfrentando una **crisis social**, está enfrentando una **crisis de inflación brutal**, muy superior a los datos que figuran en el (...). Está enfrentando una crisis en el*

transporte y lamentablemente lo vimos hace muy poco. Están enfrentando una inflación desmesurada, están enfrentando una crisis cambiara, totalmente arbitraria, que lleva que la economía argentina no sea competitiva” (bilag 1A: 4, l. 6-13).

Eks. 4: *“Es decir, el Estado argentino importa siete veces más caro, que lo que venden en el interior. Esto crea, en primer lugar, una factura enorme para importar el gas natural de licuado, y al mismo tiempo un costo del subsidio, que tienen que ir a las cuentas públicas enormes” (bilag 1A: 6, l. 33-35).*

De to uddrag fra pressekonferencen demonstrerer, at Argentina ikke kun oplever en økonomisk krise, men også en social krise (det sociale aspekt uddybes i afsnit 6.2.1.4), og at den økonomiske krise har indflydelse på beslutningen om at nationalisere YPF. Dernæst antyder eksemplerne, at Argentina selv er skyld i den økonomiske krise, idet Brufau henviser til *“políticas incorrectas, energética hablando”*, som årsag til den økonomiske krise i Argentina.

Ydermere er det Brufaus økonomisk relaterede sprogbrug, som direkte er med til at markere den økonomiske diskurs. Det er blandt andet ord som:

“una crisis de inflación brutal, “una crisis en el transporte” og “una inflación desmesurada”.

Jeg har nu analyseret to fremtrædende diskurser i form af aktionær- og økonomidiskursen. I det følgende afsnit analyseres en tredje diskurs, som spiller en afgørende rolle i Brufaus valg af diskurser.

6.2.1.4. Den samfundsmæssige diskurs

Den økonomiske diskurs kan også siges at udspringe fra en anden diskurs, som Brufau gør brug af i pressekonferencen, nemlig den *samfundsmæssige diskurs*. Den samfundsmæssige diskurs kommer blandet andet til udtryk i Brufaus udtalelser om, at Argentina, som konsekvens af den økonomiske krise, også oplever en social krise. Den sociale kontekst udgør netop en vigtig faktor i den aktuelle krise, idet energien i Argentina udgør et essentielt behov på grund af befolkningens størrelse og behov. Den samfundsmæssige diskurs demonstreres i de følgende eksempler:

Eks. 1: *“Está enfrentando una crisis social (jf. Argentina), está enfrentando una crisis de inflación brutal” (bilag 1A: 4, l. 9-10).*

Eks. 2: *“Bien, la situación energética en Argentina, que es un poquito, digamos, la raíz del problema, no el fin del problema, pero sí la raíz del problema, se destaca por cinco características: una matriz energética muy intensiva en hidrocarburos, y sobre todo en gas, más que Rusia, es el país donde el gas natural cuenta más, y luego lo veremos qué importancia que tiene esto” (bilag 1A: 5, l. 10-14).*

Eks. 3: *“a mi parece que esto, lamentablemente, no es propio de un país moderno, no es propio de un país como Argentina, no se lo merece Argentina, y quiero insistir, antes de pasar a los datos, que esta no es la Argentina querida, la Argentina querida es otra, y la gente merece más cosas que las estamos presenciando en estos momentos” (bilag 1A: 4-5, l. 45-3).*

Med eksemplerne ønsker jeg at dokumentere Brufaus brug af den samfundsmæssige diskurs, som han anvender under hele pressekonferencen. Brufau trækker på denne diskurs ved at lægge vægt på den

situation, som Argentina befinder sig i; både den økonomiske krise og den situation, som energisektoren befinder sig i lige nu. Der er tale om en energisektor, der er præget af mangel på ressourcer. Således forsøger Brufau at udvise respekt og forståelse for Argentinas situation, og Brufau prøver dermed at fremstå som en forstående og empatisk aktør, samtidig med, at direktøren indirekte antyder, at Argentinas mangel på energiressourcer *er* den reelle årsag til nationaliseringen (jf. det nylige fund af ressourcer i Vaca Muerta, som Argentina udviser økonomisk interesse i).

Det faktum, at Argentina oplever en mangel på energiressourcer, står i stærk kontrast til et andet faktum; nemlig at Argentina figurerer som nummer tre på listen over lande med flest ikke-konventionelle ressourcer:

*“según los informes de energía de la agencia americana, estaba considerado **el tercer país** del mundo en recursos no convencionales”*(bilag 1A: 4, l. 18-19).

Når Brufau vælger at inddrage dette faktum, kan det være et forsøg på at overbevise virksomhedens aktionærer om, at Argentina selv er skyld i den krise, som landet lige nu befinder sig i, og at det er uretfærdigt at gøre Repsol til medansvarlig. Det vil sige, at Brufau endnu en gang forsøger at gendrive Argentinas beskyldninger, som blandt andet indeholder udtalelser om, at Argentina (indirekte på grund af Repsol) er nødt til at *importere* energiressourcer, som de selv burde være i stand til at udvinde via deres position, som et land med mange ressourcer. Beskyldningen må derfor siges at miste megen troværdighed, når Argentina figurerer i den nævnte top-3 liste over lande med flest ikke-konventionelle ressourcer.

Et andet eksempel der demonstrerer Brufaus bevidsthed angående de samfundsmæssige aspekter, handler om, at Repsol igennem sin tid i Argentina (jf. 13 år) konstant har udvist hensyn til de sociale og samfundsmæssige forhold:

Eks. 4: “**¿Por qué hemos cogido más cuotas de mercado?** Porque los demás se van. Porque los demás no quieren vender a pérdidas. Porque los demás no tienen ningún interés en servir a un país, **YPF sí, por su responsabilidad**, pero esta juega parece en contra” (bilag 1A: 9, l. 3-6).

Eks. 5: “Y aquellos se hizo precisamente **para ser solidario con Argentina**. No teníamos ninguna necesidad, **no éramos obligatoriamente responsables**, pero **sí lo hicimos**. En el año 2008, obviamente, pues, **escuchando los deseos del gobierno argentino**, y también nuestro interés propio de argentinizar el capital de YPF, **vimos entrada a un grupo argentino**” (bilag 1A: 3, l. 27-30).

I eksemplerne konsoliderer Brufau via sin sprogbrug, at Repsol altid har ageret ansvarlig i Argentina og taget hensyn til samfundet:

“YPF sí, por su responsabilidad”, “para ser solidario con Argentina”, “sí lo hicimos” og “escuchando los deseos del gobierno argentino”.

Disse eksempler tydeliggør det faktum, at Repsol, på trods af dårlige tider i Argentina, ikke har forladt markedet. Derimod har virksomheden støttet og forsøgt at hjælpe landet, netop på grund af virksomhedens sociale og samfundsmæssige ansvar.

6.2.1.5. Sammenfatning

Grundet specialets begrænsede omfang har jeg i denne del af analysen kun valgt at undersøge de mest fremtrædende diskurser i pressekonferencen. Indledningsvis er pressekonferencens budskab blevet præsenteret. Der er tale om et budskab, som indeholder flere elementer, der overordnet set handler om at gendrive Argentinas beskyldninger, og som handler om at fastslå, at nationaliseringen ikke anses som værende lovlig. Dernæst har jeg givet eksempler på aktionærdiskursen, som er den gennemgående diskurs igennem hele pressekonferencen. I afsnittet har jeg også analyseret en række andre diskurser, som blandt andet er med til at forstærke aktionærdiskursen og graden af forpligtelse i Brufaus udtalelser. Disse diskurser er den økonomiske diskurs og den samfundsmæssige diskurs. Endeligt har jeg analyseret diskursernes tekstniveau, som i høj grad er præget af en stærk troværdighed i form af klare facts og overbevisende forsøg på at modbevise Argentinas beskyldninger.

I det følgende analyseres, hvilke diskurser Antonio Brufau trækker på i den udsendte e-mail til medarbejderne.

6.2.2. Analyse af e-mailen

I denne del af analysen præsenteres e-mailens budskab (jf. bilag 1B), hvorefter delen fortsættes med en analyse af e-mailens diskurs(er) og tekstniveau. I forbindelse med analysen af tekstniveauet vil jeg, grundet specialets begrænsede omfang, ikke foretage en så omfattende tekstanalyse, som Fairclough lægger op til i sin kritiske diskursanalyse, hvorfor jeg også har valgt at udarbejde egen analysemodel (jf. afsnit 4.6.3.). Derfor anvendes en mere retorisk tilgang til e-mailen, som blandt andet kommer til udtryk via e-mailens sprogbrug, ordvalg, appelformer, argumentation etc.. I de udvalgte passager og eksempler, hvor jeg *fremhæver* enkelte ord og sætninger, er det mine egne markeringer, som har til formål at understrege pointen i den videre analyse.

6.2.2.1. E-mailens budskab

E-mailens egentlige budskab er at informere Repsols medarbejdere om den forestående nationalisering af datterselskabet YPF. Budskabet indebærer ligeledes en forklaring og et forsøg på at overbevise medarbejderne om, at nationaliseringen ingen virkninger vil få for dem. Kommunikationen af budskabet, som i øvrigt kommunikeres af virksomhedens administrerende direktør, Antonio Brufau, kræver en overbevisende argumentation i forsøget på at vinde medarbejdernes tillid og accept af meddelelsen. Repsol har en tydelig målsætning med e-mailen, hvilket følgende citat signalerer:

"Repsol considera que la medida anunciada es ilícita, gravemente discriminatoria, y no justifica la utilidad pública perseguida. Además, implica un incumplimiento de las obligaciones asumidas por el Estado argentino al momento de la privatización de YPF y viola la confianza de la comunidad inversora internacional. En consecuencia, Repsol llevará a cabo todas las medidas legales que procedan para preservar los intereses de todos sus accionistas y el valor de sus activos, u solicitará las correspondientes compensaciones" (bilag 1B: 1, l.13-19).

Hermed fremhæver Repsol, at virksomheden finder handlingen (jf. nationaliseringen) ulovlig, og at de vil gøre alt, hvad der står i virksomhedens magt for at beskytte aktionærernes interesser samt værdien af virksomhedens aktiver. Formålet med e-mailen kan derfor siges, at udgøre et ønske om at synliggøre Repsols holdning til nationaliseringen, og dermed et ønske om at vinde medarbejdernes tillid. E-mailens formål og budskab er nu blevet præsenteret, og i det følgende afsnit identificeres e-mailens diskurs(er).

Identifikationen af e-mailens diskurs(er) foretages på baggrund af specialets problemformulering, som behandler kommunikation rettet mod en gruppe af virksomhedens stakeholdere, i dette tilfælde *medarbejderne*. Dermed vil de følgende to afsnit (jf. 6.2.2.2. og 6.2.2.3.) udelukkende beskæftige sig med kommunikation direkte rettet mod *medarbejderne*. Der er dog blevet taget hensyn til det faktum, at en del af virksomhedens medarbejdere må antages at tilhøre en anden gruppe af stakeholdere; aktionærer. Det må anses som sandsynligt, at en del af medarbejderne er indehavere af nogle aktier, hvorfor e-mailens diskurser også kan henvende sig til disse medarbejdere. Afsnittet vil dog udelukkende koncentrere sig om kommunikation rettet mod *medarbejderne*.

6.2.2.2. Medarbejderdiskursen

E-mailen, som Antonio Brufau udsender til sine medarbejdere, er præget af flere forskellige diskurser. Den mest fremtrædende diskurs i e-mailen er den diskurs, hvor Brufau direkte henvender sig til *medarbejderne*. Denne diskurs vil fremover i dette afsnit blive benævnt *medarbejderdiskurs*. Brufau trækker på denne diskurs omhandlende en forståelse for, at nationaliseringen kan påvirke medarbejderne. Eksempler på medarbejderdiskursen præsenteres i det følgende:

Eks. 1: "(...) **la nacionalización de YPF no afectará a la viabilidad de nuestro proyecto empresarial**" (bilag 1B: 1 l. 21-22).

Eks.2: "**Gracias a la solidez de nuestra posición financiera, esta ilícita expropiación no afectará a nuestros planes de desarrollo y crecimiento internacional**" (Ibid: 2 l. 44-45).

Begge eksempler indeholder en tydelig brug af en medarbejderdiskurs, der kommer til udtryk via Brufaus understregelse af, at nationaliseringen ikke vil få indvirkninger på virksomhedens levedygtighed. Det er tydeligt, at medarbejderdiskursen forstærkes i form af Brufaus ordvalg. I eksempel 1 og 2 er det ordene "*no afectará*", "*viabilidad*", "*nuestro proyecto*", "*nuestro planes*" etc., som alle er med til at forme e-mailens budskab henvendt til medarbejderne (jf. 6.2.1.1.).

Et andet eksempel hvor Repsol forsøger at gendrive Kirchners beskyldninger via denne diskurs, er Brufaus yderligere tilføjelse af facts vedrørende Repsols aktiviteter og investeringer i Argentina. I denne del af e-mailen påpeger Brufau, at Repsol:

Eks. 3: "***Se ha duplicado la plantilla en los últimos 10 años hasta superar 16.000 personas empleadas***" (ibid: 1 l. 36).

Og at:

Eks. 4: "***YPF ha abastecido más del 74 % del crecimiento del mercado interno desde 2002***" (ibid: 1 l. 39)

Disse to eksempler kan i høj grad anses som værende to vigtige kendsgerninger, der appellerer til medarbejdernes tillid via en form for små historier og dokumentationer, der refererer til Repsols aktiviteter, og der fungerer som svar til beskyldningerne fra den argentinske regering. Netop disse to eksempler kan tyde på, at medarbejderdiskursen også indeholder en anden mindre diskurs, nemlig den faktuelle og økonomiske diskurs. Jeg vil dog ikke yderligere kommentere på denne diskurs, idet diskursen ikke anses som værende blandt de mest fremtrædende diskurser i e-mailen.

Til sidst i e-mailen manifesterer Brufau brugen af medarbejderdiskursen, idet han skriver:

Eks. 5: "***Finalmente, os pido que continuéis trabajando con la misma ilusión, el mismo empeño y compromiso personal con el que siempre lo habéis hecho. Os pido que compartáis este mensaje de tranquilidad y continuidad, además de con vuestros compañeros, con vuestro entorno más próximo, amigos y familiares, que en estos días, lógicamente, se interesarán por lo ocurrido en Argentina***" (bilag 1B: 2 l. 61-65).

Medarbejderdiskursen fungerer i disse tilfælde som både oplysning om krisen og dennes effekter og som en form for appel til medarbejderne om, at medarbejderne skal fortsætte arbejdet som før. diskursen forekommer også som et løfte for, at der også på længere sigt vil være en fremtid for virksomheden og medarbejderne. I det følgende afsnit uddybes de sproglige egenskaber, som er med til at forstærke medarbejderdiskursen.

I relation til den uformelle tiltaleform *I* og *vi*, som Brufau anvender igennem hele e-mailen kan denne i høj grad være med til at skabe, og sikre, en form for tryghed og loyalitet fra medarbejdernes side. Når Brufau anvender denne uformelle tiltaleform, kan det være med til at skabe en fællesskabsfølelse hos medarbejderne. Antonio Brufau indleder således e-mailen med:

"Queridos amigos y amigas" (bilag 1B: 1 l. 6).

Brufau afslutter e-mailen med denne hilsen:

"Un abrazo. Antonio Brufau" (bilag 1B: 2 l. 24-25).

Brufau fortsætter denne uformelle tiltaleform igennem hele e-mailen, hvilket i de følgende eksempler påvises yderligere:

Eks. 6: "*Como **sabeís***" (bilag 1B: 1, l.9).

Eks. 7: "*Una situación como la **estamos** afrontando (...)*" (bilag 1B: 1, l.20).

Eks. 8: "*Como **recordaréis**, en los últimos tiempos **hemos protagonizado** algunos de los más importantes descubrimientos de hidrocarburos en el ámbito internacional*" (bilag 1B: 2, l.48-49).

I eksempel 6 er det den gennemgående anvendelse af den uformelle tiltaleform *I*, som i høj grad kan være med til at skabe en vis form for tillid fra medarbejdernes side. I både eksempel 7 og 8 er der tale om en sprogbrug, der refererer til den økonomiske situation, som virksomheden, og dermed også medarbejderne, befinder sig i. I eksempel 7 refererer Brufau først og fremmest til den nært forestående nationalisering, som alle virksomhedens stakeholdere skal forholde sig til. På ny anvender Brufau den uformelle tiltaleform, der kan være medvirkende til at skabe en vis ro hos medarbejderne. Samtidig, i eksempel 8, henviser Brufau til, at Repsols seneste fund af gasforekomster i "Vaca Muerta" (område i provinsen Neuquén (El Litoral 2013) er et bevis på virksomhedens konstante udvikling og udforskning af nye energiforekomster. I dette eksempel er ordvalget "*hemos protagonizado*" med til at forstærke medarbejderdiskursen, idet der henvises til virksomheden som en stærk enhed. Dermed henviser Brufau igen til fællesskabsfølelsen.

I de følgende eksempler belyses, hvordan Repsol via medarbejderdiskursen forsøger at optræde og agere, som den beskyttende og konfliktløsende part. Repsol forsøger blandt andet igennem ordvalget at konstruere sin rolle som beskyttende aktør:

Eks. 9: "***En consecuencia, Repsol llevará a cabo todas las medidas legales** que procedan para **preservar los intereses de todos sus accionistas** y el valor de sus activos, u **solicitará** las correspondientes compensaciones*" (bilag 1B: 1, l.17-19)

Eks.10: "*En mayo, coincidiendo con la Junta Accionistas, **presentaremos la revisión de nuestro Plan Estratégico**, que dará continuidad a las inversiones realizadas en los últimos años, para el crecimiento del Upstream y el GNL*" (bilag 1B: 2, l.45-47)

I eksempel 9 optræder Repsol, som den beskyttende aktør der ønsker at løse den opståede krise, ved at anvende alle de lovlige og gældende midler, som eksisterer. Repsol giver også udtryk for, at de vil stræbe efter en fyldestgørende compensation. Netop valget af "*todas las medidas legales*" demonstrerer, at Repsol optræder som beskyttende aktør. I denne sammenhæng eksisterer der også en styrkenede markør i brugen af adjektivet "*legales*", som via sin udsagnskraft understreger, at Repsol vil gøre alvor af sine udtalelser. Det samme gør sig gældende for verbet "*solicitará*", der via sin stærke modalitet påviser, at Repsol fuldt ud forpligter sig til udtalelsen om at kræve erstatning.

Eksempel 10 kan være et forsøg fra Repsols side, hvor virksomheden forsøger at signalere til medarbejderne, at konflikten *vil* løse sig, og at medarbejdernes fremtid stadig eksisterer, idet virksomheden har planer om at fremlægge en ny strategisk plan. I samme eksempel har Brufau anvendt begrebet "*la Junta Accionistas*", som besidder en stærk udsagnskraft, der er med til at forstærke medarbejderdiskursen, idet begrebet indeholder en form for argumentation for den kommende *Plan Estratégico*. Af selvsamme årsag kan eksemplet også være et forsøg på at henvende sig til de medarbejdere, der også er aktionærer (jf. afsnit 6.2.2.1.). Igennem begge eksempler (jf. 9 og 10) kan det antydes, at Repsol påtager sig den beskyttende rolle, og Brufau fremhæver i eksempel 10, at Repsol forsikrer medarbejderne om virksomhedens fremtidige overlevelse, ved at love en fremlægning og revision af "*Plan Estratégico*". Antonio Brufau gør brug af en appelform, der appellerer til medarbejdernes tillid og sympati, idet han bruger verberne "*presentaremos*" og "*dará*", som igennem sin høje grad af forpligtelse via verbalbøjningen i *futurum* indikerer, at virksomheden på trods af krisen stadig går en lys fremtid i møde. Brufau understreger denne appel ved følgende citat:

: "*En los próximos años, **seguiremos impulsando nuestras actividades** exploratorias y reforzando **nuestra presencia** en las áreas geográficas más atractivas del mundo*" (bilag 1B: 2, l. 49-51)

Forsikringen om en fremtidig aktivitet fra virksomhedens side kan være med til at vinde medarbejdernes tillid. Repsol stadfæster udtalelsen med løftet om en ny "*Plan Estratégico*". Eksemplet demonstrerer og stadfæster også Repsols ønske om at fremstå som den konfliktløsende part, der via en ny strategisk planlægning forsøger at løse den forestående krise. Det må formodes, at en sådan ny planlægning kan skabe tryghed for medarbejderne, idet der skabes en form for sikkerhed af virksomhedens eksistensgrundlag.

Til sidst rettes en endelig argumentation for et ordvalg, der i høj grad er med til at forstærke medarbejderdiskursen. I eksempel 5 anvender Brufau ordene "*continuéis trabajando*", "*ilusión*", "*compromiso personal*", "*tranquilidad*", etc., som alle er ord, der appellerer til medarbejdernes arbejdsmoral og loyalitet over for virksomheden.

Jeg har nu præsenteret medarbejderdiskursen, og i det følgende afsnit redegøres for endnu en fremtrædende diskurs i e-mailen.

6.2.2.3. Den samfundsmæssige diskurs

En anden diskurs, som Brufau tydeligt gør brug af i e-mailene, er den samfundsmæssige diskurs, idet Brufau i sit ordvalg også tillægger den økonomiske og sociale situation i landet (jf. afsnit 6.1.2.) en vis betydning. Denne brug af en samfundsmæssig diskurs demonstreres i det følgende eksempel:

Eks. 1: "*(...) lo que nos hace **mirar al futuro con confianza**, nos permite **afrontar el entorno económico actual en mejores condiciones** que nuestros competidores, y nos sitúa en **muy buena po-***

sición para aprovechar la mejora de la economía en cuanto ésta se produzca” (bilag 1B: 2 l. 54-57).

I eksemplet angives det, at til trods for den dårlige økonomiske tilstand, som Spanien befinder sig i, fortsætter Repsol sin vej mod yderligere udvikling. Det er muligt, at Brufau indirekte forsøger at overbevise medarbejderne om, at på trods af den økonomiske situation i Spanien og *nationaliseringen*, vil virksomhedens udvikling ikke stoppe. Ligeledes understreger Repsols direktør, at virksomheden udviser omtanke i forbindelse med den situation, som også det *argentinske* samfund befinder sig i lige nu. Dette illustreres i det følgende uddrag:

Eks. 2: *“Antes de comenzar, me gustaría aclarar que las próximas palabras **las pronuncio desde el total respeto a la sociedad y a las instituciones argentinas, que merecen la máxima consideración por parte de Repsol**”* (bilag 1B: 1 l. 6-8).

Denne indledning til e-mailen tydeliggør, at Brufau forholder sig til de samfundsmæssige aspekter og den kontekst, som krisen skal ses i, og at Brufau i den forbindelse udviser forståelse for disse aspekter. Eksempel 2 kan siges at være en form for afgrænsning af kritikken af den argentinske regering. Det kan anses, som et forsøg fra Repsol på at sige, ”vi fordømmer ikke det argentinske samfund, men blot regeringens beslutning”. I første eksempel anvendes ordvalget:

“afrontar el entorno económico actual en mejores condiciones que nuestros competidores”.

Herfra udledes, at den økonomiske og samfundsmæssige situation har været af en alvorlig karakter, idet Brufau anvender *“mejores condiciones”* om fremtidsudsigterne. Ordvalget henviser til, at Brufau udviser hensyn til, og demonstrerer interesse for, den samfundsmæssige situation i Argentina.

Det samme gør sig gældende for afsnittets andet eksempel, der via ordvalget *“total respeto a la sociedad y a las instituciones argentinas”* og *“merecen la máxima consideración”* konstituerer Repsols betænksomhed over for det argentinske samfund, og dermed udviser forståelse for, at Argentina også gennemgår en besværlig tid, set fra et samfundsmæssigt perspektiv.

6.2.2.4. Sammenfatning

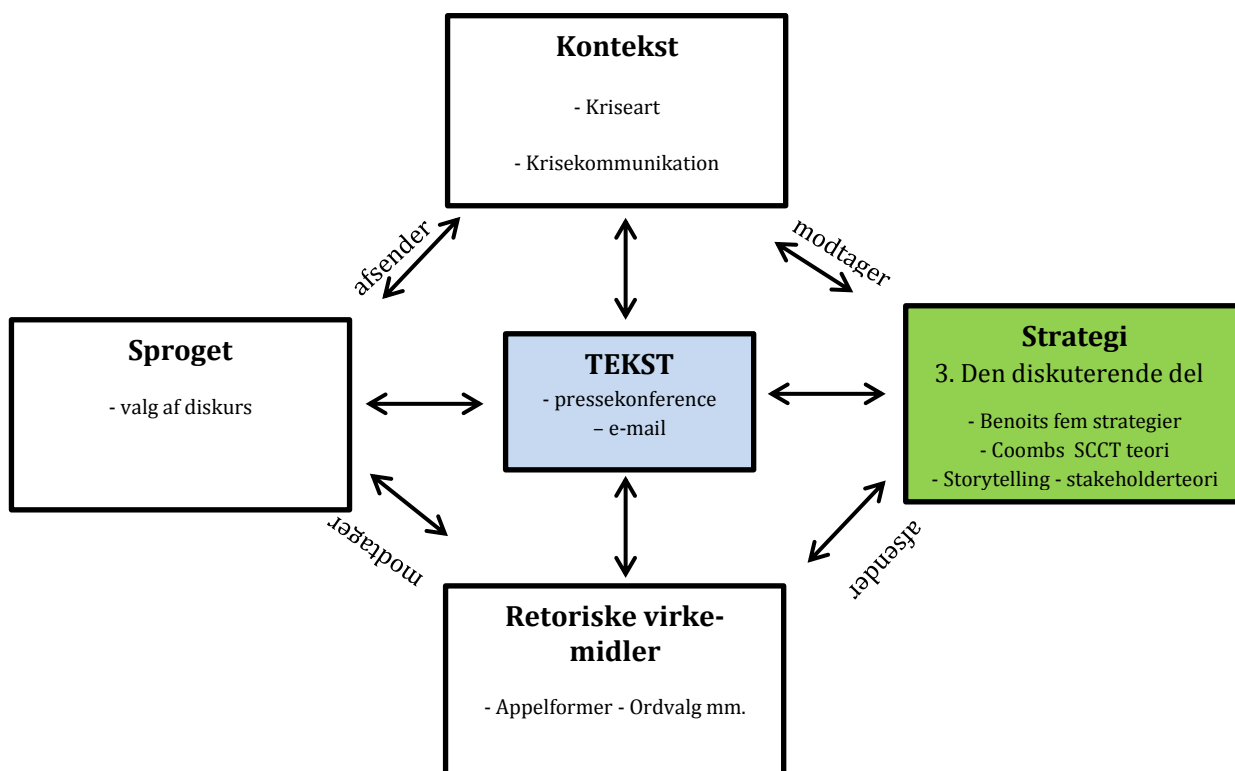
E-mailens budskab er nu blevet præsenteret, og to af de mest fremtrædende diskurser er blevet synliggjort. Budskabet indeholder et ønske om at berolige medarbejderne, da disse befinder sig i en situation, der kan give anledning til bekymring og frustration. De to diskurser består henholdsvis af en medarbejderdiskurs og en samfundsmæssig diskurs. Diskurserne er blevet illustreret i form af forskellige uddrag, der alle demonstrerer, hvordan diskurserne kommer til udtryk. Repsol er bevidste om medarbejdernes behov for en argumenterende forklaring af situationen, samt Repsols omtanke for den økonomiske situation, som Argentina befinder sig i. Ydermere har jeg analyseret teksthøjden i

begge diskurser. Der er tale om et tekstniveau, der bærer præg af et omhyggeligt udvalgt ordvalg, der afspejler Repsols appel om at optræde som den beskyttende og konfliktløsende part.

I det følgende afsnit diskuteres den anvendte krisestrategi, samt hvorvidt Repsol anvender en passende krisestrategi og i så fald, hvilke karakteristika denne strategi indebærer.

6.3. Diskussion

Dette afsnit danner rammen om specialets diskussion, hvor det på baggrund af de to forrige afsnit (jf. 6.1. og 6.2.) diskuteres, hvorvidt Repsol anvender en passende krisestrategi igennem krisen, under hensyntagen til virksomhedens stakeholdere (både aktionærer og medarbejdere). Afsnittet diskuterer først Repsols anvendte krisestrategi, hvorefter strategiens bærende elementer diskuteres. Se figur 7C nedenfor.



Figur 7C: Egen analysemodel – den diskuterende del.

6.3.2. En stakeholderbaseret kommunikation

Analysen af Repsols krisekommunikation viste, at kommunikationen i høj grad bærer præg af en række diskurser, der henvender sig til to grupper af virksomhedens stakeholdere, i form af både aktionærer og medarbejdere. Kommunikationen er direkte affødt af krisens art, som i forhold til det teoretiske felt ikke kan kategoriseres som en *typisk* krise, idet krisen, som Repsol befinder sig i, vurderes som værende opstået på baggrund af en række årsager, som virksomheden ikke har kunnet forudse. Krisen er også atypisk, fordi der ikke er begået en decideret fejl fra nogen af parternes side, og fordi der ikke er tale om en pludselig indtruffet katastrofe. Det må dog antages, at krisens art har karakter af en høj trussel, idet der er tale om en overtrædelse i forhold til interne aftaler, når Argentina nægter at yde erstatning for Repsols nationaliserede andel. Det interessante i denne henseende er dog, at Repsol ikke selv er ansvarlig for krisens opståen.

I henvendelsen til virksomhedens stakeholdere tydeliggør Repsol via sin kommunikation, at virksomheden på intet tidspunkt kan eller vil holdes ansvarlige for den argentinske regerings beskyldninger vedrørende manglende investeringer, som i sidste instans medførte nationaliseringen. Dermed kan det siges, at Repsol *benægter* virksomhedens ansvar for krisens opståen. For at anskueliggøre dette, anvender Repsol en række faktuelle data, som i sin konkrete form forsøger at modbevise beskyldningerne fra argentinsk side. Med denne udlægning og forklaring af beskyldningerne vil det være oplagt, i henhold til specialets teoretiske felt, at kategorisere Repsols strategi som værende en strategi, hvor Repsol indtager rollen som *offer*; en rolle som i de følgende eksempler vil demonstreres:

“La decisión del gobierno viola de más, las más elementales exigencias del principio de igualdad de trato. Es una decisión discriminatoria. Al pesar de recordarse como interés público nacional todo el sector de los hidrocarburos, la medida expropiatoria afecta sólo a YPF, y no a ninguna otra compañía de hidrocarburos Argentina” (bilag 1A: 2, l. 36-39).

Og

“pero miren qué cantidad de compañías no son capaces de reponer tantas reservas como YPF en los últimos trece años. Entonces, de nuevo, esto no es discriminación, pensar que YPF que sólo tiene el campo del gas de 23 % de la producción, somos los responsables de lo todo lo que pasa. De qué estamos hablando. Un poco de rigor, un poco de seriedad, un poco de respeto a la legislación” (bilag 1A: 8, l. 12-15).

Eksemplerne kan siges at være beviser på, at Repsol indtager rollen som offer, og det vil derfor være oplagt i forhold til teorien, at forsøge at *forklare* og *retfærdiggøre* krisens opståen ved blandt andet at minimere virksomhedens ansvar. Det er dog ikke tilfældet i Repsols situation, idet Repsol ikke kan anses som *ansvarlig* for krisens opståen. Til gengæld vælger Repsol en anden og anderledes strategi, i forhold til rollen som offer. Virksomheden angriber og konfronterer i stedet den argentinske regering med en række udtalelser, der blankt afviser beskyldningerne (jf. afsnit 6.2.1. og 6.2.2.). Disse udtalelser indeholder blandt andet et erstatningskrav (jf. afsnit 6.2.1.2.), og en form for korrigerende, hvor Repsol uden at påtage sig ansvaret, forsøger at løse krisen. Ved at fremsætte et erstatningskrav kan det antages, at Repsol forsøger at flytte skylden til argentinsk side. Netop kravet om erstatning er et tydeligt bevis på, at Repsol har indtaget rollen som offer, hvilket de to eksempler også illustrerer. På baggrund af disse iagttagelser anses Repsols krisestrategi som værende en blanding af både Coombs' og Benoits krisestrategier: *benægtelse, angreb og konfrontation, offerrolle og korrigerende*.

Udtalelserne vedrørende erstatning og uretfærdig behandling fra argentinsk side kan i høj grad være med til at skabe en tillid fra stakeholdernes side (jf. aktionærer og medarbejdere), idet udtalelserne bærer præg af en troværdighed, og et ønske om at løse den potentielle mistillid, som kan opstå iblandt stakeholderne. Troværdigheden afspejles blandt andet i Brufaus brug af høj modalitet og stærk ud-sagnskraft i sine udtalelser. I denne henseende kan én af Repsols hovedstrategier anses, som et forsøg

på at bibeholde virksomhedens nuværende image blandt stakeholderne. Netop Brufaus forsøg på at skabe tillid demonstreres i dette eksempel:

"hoy he perdido, y el gobierno español ha perdido, poder hablar con la Presidenta de todos estos temas, intentar interpretar, qué es lo que quiere la Presidenta, y el equipo reducido que asesora a la Presidenta, para saber cómo podíamos todos llegar acuerdos, implícitos o explícitos, que de alguna forma diesen respuesta a las necesidades del Gobierno argentino, y de alguna forma también responder a los criterios mercantiles. No ha sido posible, la Presidenta está muy ocupada, yo no he tenido la oportunidad de ver la Presidenta" (bilag 1A: 4, l.30-35).

Eksemplet demonstrerer, hvordan Brufau har gjort et forsøg på at løse krisen ved at kontakte den argentinske præsident, dog uden held. Der er også tale om et eksempel, der er med til at demonstrere Brufaus retoriske tilgang til kommunikationsprocessen, hvor han først siger "*hoy he perdido*" og derefter "*y el gobierno español ha perdido*". Denne gentagelse af, at både Repsol og den spanske regering har mistet muligheden for at tale med den argentinske præsident, kan være med til at forstærke Brufaus ønske om at skabe tillid fra både medarbejdernes og aktionærernes side.

Selve kommunikationen bærer også præg af en meget velovervejet retorisk tilgang, hvor Antonio Brufau gang på gang fastslår, at virksomheden og medarbejderne udgør én samlet enhed, hvilket kan indikerer *fællesskab*. Netop denne omtale af virksomheden kan anses som en strategi, der handler om at mindske krisens virkninger, blandt andet i form af mistillid, frustration og bekymring fra medarbejdernes og aktionærernes side. På baggrund af disse iagttagelser og specialets teoretiske grundlag er det besværligt at specificere, hvilken strategi Repsol anvender i krisesituationen. Det vil dog være oplagt at argumentere for, at Repsol i sin strategi har forsøgt at tage hensyn til virksomhedens to grupper af stakeholdere i form af aktionærer og medarbejdere. Disse to typer af stakeholdere vil i Repsols tilfælde udgøre to udsatte grupper under krisen i virksomheden. Der er tale om en *gruppe af medarbejdere*, som af naturlige årsager vil spekulere i en eventuel finansiel nedgang på grund af nationaliseringen, og en *gruppe af aktionærer*, som vil opleve en risiko for et økonomisk tab på grund af nationaliseringen. Det er derfor essentielt, at Repsol i sin kommunikation lægger stor vægt på netop disse to grupper af stakeholdere og deres tillid og tro på virksomheden.

Et andet perspektiv, som Repsol tager hensyn til i løbet af kommunikationsprocessen, er Argentinas økonomiske situation. Antonio Brufau forsøger kontinuerligt at udvise respekt i forbindelsen med den situation, som Argentina lige nu oplever (jf. økonomisk og social krise), hvilket er med til at vise omverdenen, at Brufau og Repsol besidder forståelse og empati for Argentina. Samtidig kan Brufaus udlæggelse af Argentinas økonomiske situation også betragtes således, at landet selv er skyld i den økonomiske krise, og at denne krise er den egentlige årsag til nationaliseringen. Det er ikke en konstatering, som Brufau udtaler *direkte*, men en mere indirekte konstatering camoufleret i direktørens udtalelser.

Repsols anvendte kommunikation er nu blevet diskuteret, blandt andet i form af, hvordan Repsol har tilpasset sin kommunikation både til aktionærer og medarbejdere, og under hensynstagen til det argentinske samfund.

I det følgende afsnit diskuteres yderligere en række elementer, som kan appellere til de nævnte stakeholdere: aktionærerne og medarbejderne.

6.3.3. Små historier i krisen

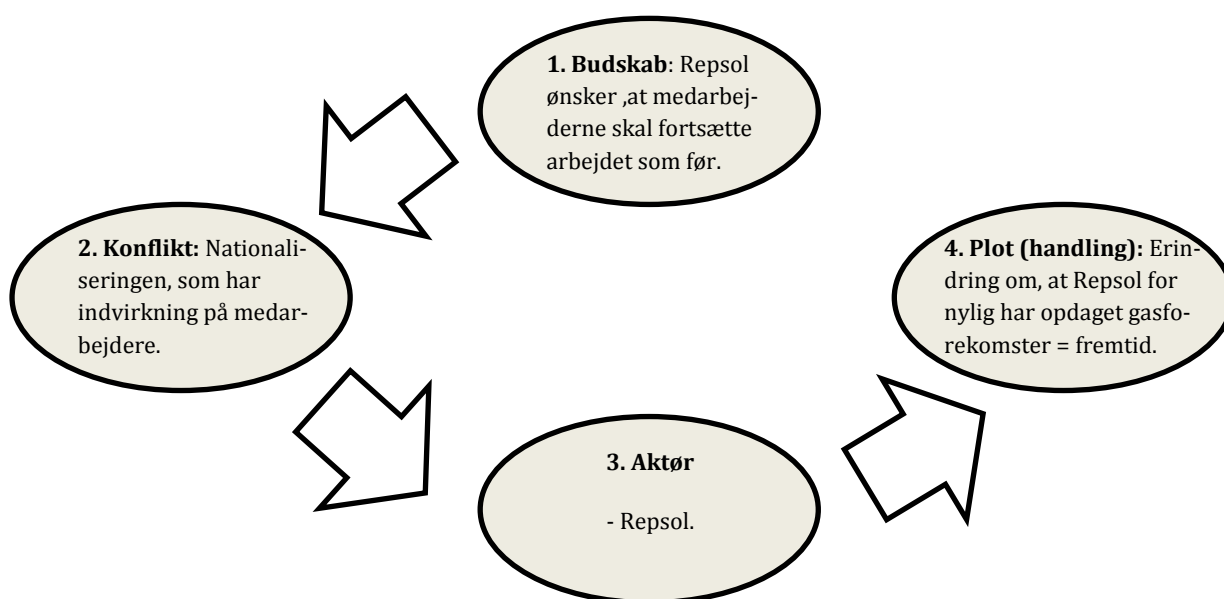
Som en del af Repsols krisekommunikation anvender Antonio Brufau en række små historier og gengivelser af virksomhedens historie de sidste 13 år. Det virker midlertidigt oplagt, at Repsol i sin kommunikation har overvejet hvilke (narrative) elementer, der kan appellere til de to førnævnte grupper af stakeholdere. Repsol skriver blandt andet i e-mailen (jf. Bilag 1B):

*“Como recordaréis, en los últimos tiempos **hemos protagonizado** algunos de **los más importantes descubrimientos** de hidrocarburos en el ámbito internacional. En los próximos años, seguiremos impulsando nuestras **actividades exploratorias** y **reforzando nuestra presencia en las áreas geográficas más atractivas del mundo**”* (bilag 1B: 2, l. 48-51).

Og

*“Finalmente, os pido que continuéis **trabajando con la misma ilusión**, el mismo **empeño** y **compromiso personal** con el **que siempre lo habéis hecho**”* (bilag 1B: 2, l. 61-62).

Disse to eksempler er begge to tilfælde af små historier, som Brufau tilføjer kommunikationen og de analyserede diskurser. Netop disse små historier, hvoraf den første via sin *emplotment*, må betegnes som en succeshistorie, der kan være med til at huske medarbejderne på, at de indgår i en innovativ og til stadighed udforskende virksomhed, som på trods af krisen stadig går en lys fremtid i møde (se figur 8 for en illustration af storytellingens elementer).



Figur 8. Et eksempel på storytellingens elementer: egen udarbejdelse

Desuden vidner Brufaus sprogbrug i begge tilfælde om, at Repsol ønsker, at medarbejderne forstår de elementer (jf. *ilusión, empeño, compromiso*), som karakteriserer virksomheden, og dermed ønsker Repsol også at formidle et bestemt budskab til medarbejderne. Budskabet i dette tilfælde kan siges, at være et budskab, der har til hensigt at berolige medarbejderne, og bede disse fortsætte arbejdet som før, med det samme engagement og den samme glæde som hidtil. Netop det store engagement, som Brufau henviser til, er et tydeligt tegn på, at Brufau udlægger denne historie som noget positivt.

Det er ikke kun e-mailen til medarbejderne, der har et element af disse små fortællinger. I pressekonferencen (jf. bilag 1A) anvender Brufau ligeledes forskellige elementer, som i en helhed konstruerer krisen med Repsol som den gode og velmenende aktør. I de følgende eksempler demonstreres Repsols brug af disse små fortællinger:

*“Seguramente, **porque Repsol, vamos seguramente, con toda seguridad, Repsol no paga comisiones intermediarios. Porque en estos negocios, y en determinados países, hay que pasar la factura, y nosotros no lo hacemos, y somos los más competitivos, pero a lo mejor nos están pasando la factura precisamente por esto**” (bilag 1A: 6, l. 19-22).*

Og

*Pues bien, en aquellos momentos en donde Argentino sufría a una crisis, **no solo Repsol se retrajo de su actividad, sino que aumentó por sí su actividad, restructuró sus negocios, creó por de su trabajo, creció en el negocio, hasta llegar, por ejemplo en el mayor campo de gas de Latinoamérica que es la Loma de lata a conseguir en el año 2004, la máxima producción que jamás había alcanzado en el campo. Y aquellos se hizo precisamente para ser solidario con Argentina. No teníamos ninguna necesidad, no éramos obligatoriamente responsables, pero sí lo hicimos** (bilag 1A: 3, l.23-28).*

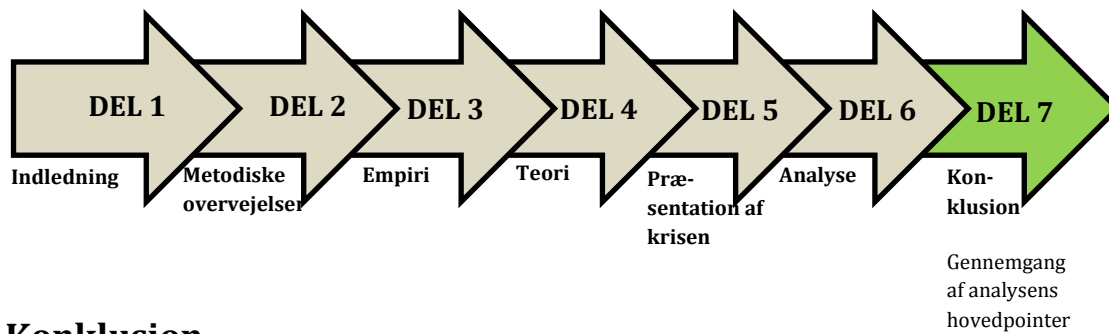
I disse to uddrag fra pressekonferencen er det muligt, at Brufau og Repsol har påtænkt disse narrative elementer (jf. *plot* som demonstreres via fremhævninger) en vis rolle i virksomhedens bestræbelser på at appellere til medarbejdernes og aktionærernes tillid. Storytelling er til en vis grad tilstede, idet Repsol forsøger at fortælle om, hvor ”gode og ansvarlige” virksomheden ønsker at fremstå. Ifølge den teoretiske baggrund kan Repsols brug af narrative elementer, være et forsøg på at sætte modtageren (jf. medarbejder og aktionær) *ind* i begivenheden, og på denne måde vinde modtagers sympati for krisen. Dermed kan disse små historier i krisen også være med til at bibeholde og/eller opnå et godt/bedre image hos de allerede nævnte modtagere. Et andet element i storytelling som findes relevant at inddrage, er hvordan storytelling kan bidrage til løsningen af den krise, som Repsol befinder sig i. Set i forhold til specialets anvendte teori, kan storytelling ligeledes være med til at konstruere virksomheden (jf. Repsol) som den gode aktør, der via sine ”succeshandlinger” (jf. de førnævnte eksempler i dette afsnit) løser krisen. Mere præcist kan det være et forsøg fra Repsols side, på at vise, at virksomheden via sine gode handlinger *før* i tiden nok skal løse den nuværende krise.

Via en række eksemplerne er det nu blevet diskuteret, hvordan begrebet storytelling kan have spillet en rolle i Repsols valg af krisestrategi. Det faktum at Brufau anvender en form for gentagelse af Repsols handlinger kan være med til at forstærke virksomhedens argumentation over for aktionærer og medarbejdere.

6.3.3.1. Sammenfatning

Denne del af analysen har diskuteret Repsols anvendte krisestrategi, samt diskuteret hvilke elementer virksomheden umiddelbart har gjort brug af. Overordnet er der ikke tegn på en implementering af en specifik krisestrategi fra Repsols side, men en blanding af både Coombs' og Benoits mulige krisestrategier. På baggrund af specialets teoretiske fundament vil en specifik krisestrategi også besværliggøres af krisens art, idet krisen må anses som værende en atypisk krise. Alligevel bærer det empiriske materiale præg af en yderst velovervejet kommunikation, som især tager højde for to grupper af krisefølsomme stakeholdere; *aktionærer og medarbejdere*. Denne tilpasning af kommunikationen må siges at være højst passende i forhold til medarbejdernes og aktionærernes situation. Et andet emne i forbindelse med den valgte krisestrategi, har været Repsols brug af narrative elementer. Her har jeg dokumenteret nogle få eksempler, som kan være med til at kaste lys over Repsols krisestrategi. Det er dog stadig uklart, om Repsol fra krisens begyndelse har haft en specifik plan. En del elementer indikerer imidlertid en velovervejet og struktureret kommunikation, som tager højde for de to grupper af stakeholdere.

I det følgende afsnit foretages en konklusion af specialets analyse.



7. Konklusion

Dette speciale har undersøgt, hvilke krisestrategier det spanske energiselskab Repsol anvendte, da virksomhedens datterselskab Repsol YPF blev nationaliseret. Som beskrevet tidligere i dette speciale, skete nationaliseringen uden intentioner om at betale Repsol en erstatning for den nationaliserede andel (jf. 57,46 %). Derfor befandt Repsol sig i en krisesituation, hvor omverdenen krævede en velovervejet håndtering fra virksomhedens side. Jeg har analyseret Repsols krisekommunikation henvendt til både aktionærer og medarbejdere. Udarbejdelsen af specialets problemformulering lød således:

På baggrund af en pressekonference og en e-mail udsendt af Repsols administrerende direktør, Antonio Brufau, undersøges det, hvordan Repsol reagerede over for den argentinske regerings nationalisering af datterselskabet YPF. I forlængelse heraf analyseres det, hvilke krisestrategier virksomheden benyttede sig af i sin kommunikation.

Til sidst diskuteres det, hvorvidt Repsol anvendte en passende kommunikationsstrategi i forbindelse med krisen og med henblik på to grupper af virksomhedens stakeholdere; aktionærer og medarbejdere.

For besvarelsen af specialets problemformulering har jeg på baggrund af specialets teoretiske fundament udarbejdet egen analysemodel, som indeholder specialets anvendte teorier. I konklusionen præsenteres besvarelsene på problemformuleringens punkter fremført i samme rækkefølge som beskrevet oven for.

Problemformuleringens første punkt lød således:

- *På baggrund af en pressekonference og en e-mail udsendt af Repsols administrerende direktør, Antonio Brufau, undersøges det, hvordan Repsol reagerede over for den argentinske regerings nationalisering af datterselskabet YPF.*

Undersøgelsen af dette punkt viste, at den krise, som Repsol befinder sig i, har to hovedaktører i form af Repsols administrerende direktør, Antonio Brufau, og Argentinas præsident, Cristina Fernández de Kirchner. Derudover udgør flere sekundære aktører også en medvirkende faktor under krisen. Med afsæt i specialets krise- og krisekommunikationsteorier har det ligeledes vist sig, at krisen, og Repsols reaktion på samme, i høj grad påvirkes af både Spaniens og Argentinas økonomiske kontekster. Her er der tale om to kontekster, der begge kendetegnes af en økonomisk krise, som stadig præger landene. Med hensyn til krisens art er det ikke oplagt at anse den krise, som Repsol befinder sig i, som værende typisk. Hertil findes tre årsager:

- Krisen udspiller sig både i Spanien og Argentina.
- Krisen kan siges at udspringe fra en anden krise; nemlig den økonomiske krise, der afspejler begge landes situation.
- Krisen er ikke et resultat af, hverken en fejl fra aktørernes side eller en pludselig opstået katastrofe.

Efter undersøgelsen af specialets første punkt, blev problemformuleringens andet punkt analyseret:

- ***I forlængelse heraf analyseres det, hvilke krisestrategier virksomheden benyttede sig af i sin kommunikation.***

I analysen af Repsols krisestrategi er specialets teorier omhandlende tekstanalyse blevet anvendt; herunder diskursanalyse, kommunikationsmodellen IMK og appelformer. Af analysen er det udledt, at kommunikationen tager hensyn til modtager via nogle bestemte diskurser. Modtager udgøres af de to grupper af stakeholdere, som dette speciale koncentrerer sig om: aktionærer og medarbejdere. På baggrund af specialets begrænsede omfang valgte jeg kun at analysere nogle af de mest fremtrædende diskurser, som Repsols direktør, Antonio Brufau, gør brug af. I *pressekonferencen* gør Brufau brug af en række fremtrædende diskurser, hvor **aktionærdiskursen** udgør den mest iøjnefaldende. Aktionærdiskursen appellerer direkte til virksomhedens aktionærer, og diskursen demonstrerer således forståelse for den situation, som virksomhedens aktionærer befinder sig i; en situation, der i høj grad kan kendetegnes af frustration, mistillid og bekymring for Repsols økonomiske situation. Diskursen manifesteres blandt andet ved hjælp af en sprogbrug, der direkte appellerer til aktionærerne. Denne sprogbrug er kendetegnet af en høj modalitet og udsagnskraft, hvor igennem Brufau demonstrerer stor grad af forpligtelse til løfterne i sine udtalelser. I Brufaus brug af aktionærdiskursen, forsøger direktøren at skabe tryghed hos virksomhedens aktionærer ved gentagne gange at understrege, at Repsol vil kræve en passende erstatning. Udover aktionærdiskursen anvender Antonio Brufau også en **økonomisk diskurs**, der blandt andet er med til at cementere den dominerende aktionærdiskurs. Den økonomiske

diskurs kommer for eksempel til udtryk via en række økonomiske facts og data, hvorfor denne diskurs også kan siges at udspringe fra en anden diskurs; den faktuelle diskurs. I analysen af den økonomiske diskurs fandt jeg dog *ikke*, at den faktuelle diskurs var på højde med økonomidiskursen, hvorfor jeg blot valgte at lade denne indgå under økonomidiskursen. Implementeringen af den økonomiske diskurs kan betegnes som en erkendelse fra Repsols side om, at det økonomiske aspekt (jf. de to landes økonomiske kontekster) spiller en væsentlig rolle i krisen og dennes opståen og omfang. Diskursen har til formål at skabe klarhed over krisens økonomiske kontekst, og den har i visse passager til formål at referere direkte til Argentinas økonomiske situation. En situation som Brufau indirekte hævder, at landet selv er skyld i, via dets politiske beslutninger i forhold til energisektoren. Den sidste diskurs, som jeg analyserede i pressekonferencen, udgøres af den **samfundsmæssige diskurs**. I analysen af denne udledes, at diskursen også kan siges at udspringe fra den økonomiske diskurs, idet Brufau i visse sammenhænge kæder Argentinas økonomiske krise sammen med den sociale krise, som landet også befinder sig i. Den samfundsmæssige diskurs er præget af et fokus på den argentinske energisektor. Her konkluderes det, at der er tale om en energisektor, der lige nu er i krise, fordi Argentina mangler energiressourcer. Det kan nævnes, at netop denne mangel på ressourcer i samspil med landets økonomiske krise, kan opleves som den reelle grund til nationaliseringen af YPF. Årsagen hertil skal findes i Repsols nylige fund af ressourcer i området Vaca Muerta, der som en naturlig konsekvens af nationaliseringen vil tilfalde den argentinske regering. Det kan antydes, at den argentinske regering forsøger at camouflere nationaliseringens egentlige årsag, der bygger på en national interesse og andel i Vaca Muerta.

I analysen af Antonio Brufaus *e-mail* udsendt til virksomhedens ansatte var den mest fremtrædende diskurs **medarbejderdiskursen**. Medarbejderdiskursen forstærkes af en anden diskurs; den **samfundsmæssige diskurs**, som er fremtrædende i Brufaus kommunikation henvendt til *medarbejderne*. Begge diskurser er via sin uformelle sprogbrug og sit nøje udvalgte ordvalg med til at appellere direkte til medarbejderne. Derudover kan det konkluderes, at Brufau via selvsamme sprogbrug og ordvalg formår at vise hensyn til den situation, som medarbejderne befinder sig, i forhold til visse samfundsmæssige aspekter i både Argentina og Spanien.

Ved hjælp af medarbejderdiskursen understreger Brufau, at handlingen (jf. nationaliseringen) *er* ulovlig, og at denne *ikke* vil få konsekvenser for medarbejderne. Brufau gør i denne forbindelse brug af en høj modalitet, der atter vidner om en høj grad af forpligtelse i løfterne fra direktørens side. Med denne udtalelse forsøger Brufau at skabe tryghed hos medarbejderne i en situation, der af naturlige årsager kan forårsage frustration, mistillid og frygt i forhold til virksomhedens økonomiske situation og medarbejdernes jobmæssige situation i fremtiden. E-mailens overordnede budskab er et forsøg på at gen-

drive de beskyldninger, som Repsol har været udsat for fra argentinsk side. Budskabet omfatter blandt andet nogle faktuelle data, der i sin klare form modbeviser beskyldningerne.

På baggrund af analysens to første afsnit blev følgende diskuteret:

Til sidst diskuteres det, hvorvidt Repsol anvendte en passende kommunikationsstrategi i forbindelse med krisen og med henblik på to grupper af Repsols stakeholdere; aktionærer og medarbejdere.

Efter diskussionen af Repsols krisestrategi viste det sig, at kommunikationen i høj grad bærer præg af en række diskurser, der direkte henvender sig både til aktionærer og medarbejdere i virksomheden. Denne tilpasning af krisekommunikationen vidner om, at Repsol ikke kun betegner sig selv som værende *offer* for krisens virkninger, men at virksomheden også har medarbejdernes og aktionærernes situation for øje. I visse tilfælde tilpasser Repsol også sin kommunikation i forhold til det samfund, som virksomheden operer i. Det kan siges, at den anvendte kommunikation direkte er affødt af krisen, som i forhold til specialets teoretiske fundament, herunder krisens art, *ikke* kan anses som værende typisk. Repsols kommunikation er derfor ikke typisk for den situation, som virksomheden befinder sig, idet den øjensynligt ikke benytter den oplagte strategi i forhold til deres situation og specialets teoretiske felt. Der er i stedet tale om en blanding af både Coombs' og Benoits mulige krisestrategier: *benægtelse, angreb og konfrontation, offerrolle og korrigering*. En oplagt strategi i Repsols tilfælde vil være en krisestrategi, der indebærer, at virksomheden forsøger at forklare og retfærdiggøre krisens opståen. Imidlertid kan Repsol dog ikke anses som direkte ansvarlig for krisens opståen (jf. krisens art), hvorfor det konkluderes, at virksomheden har valgt at anvende en anden form for strategi, hvor den *angriber* og *konfronterer* den argentinske regering. Således forsøger Repsol at flytte skylden over på argentinske skuldre. Her kan valget af krisestrategi siges at afføde en form for troværdighed, der kan skabe tillid i forhold til virksomhedens stakeholdere, fordi strategien direkte demonstrerer, at Repsol *ikke* anses som ansvarlig for krisens opståen.

Endeligt kan det konkluderes, at kommunikationen omfatter tydelige tegn på en meget velovervejet retorisk tilgang, hvor Antonio Brufau via sin retoriske implementering af ovennævnte strategier gang på gang fastslår, at virksomheden stadig går en lys fremtid i møde, til trods for den nuværende krise og dennes virkning. I denne sammenhæng konstaterer jeg, at Brufau appellerer til både aktionærernes og medarbejdernes tillid. Som en del af den retoriske tilgang anvender Brufau ligeledes elementer af storytelling i sin kommunikation. Storytelling har til formål at sætte både aktionærer og medarbejdere *ind* i situationen, og dermed vinde deres sympati og forståelse. Kommunikationens narrative elementer kommer til udtryk via små historier og gengivelser af virksomhedens historiske baggrund, som i

nogle tilfælde kan betegnes som succeshistorier. Der er også tale om små historier, hvor Repsol skitserer sig selv, som den velmenende og gode aktør, der har i sinde at løse krisen på bedste vis, under hensyntagen til virksomhedens to grupper af stakeholdere: aktionærer og medarbejdere.

Overordnet har Repsol i sin reaktion på, og håndtering af, krisen udvist hensyn til virksomhedens to grupper af stakeholdere: aktionærer og medarbejdere. Denne tilpasning kommer til udtryk via en række diskurser, der alle indeholder en sprogbrug, et ordvalg og en høj grad af forpligtelse i forhold til de løfter, som udtalelserne indeholder. Disse diskurser er med til at appellere direkte til de to grupper af stakeholdere. Det må derfor anses som sandsynligt, at Repsol har haft en klar krisestrategi fra begyndelsen, da selve kommunikationsprocessen tilsyneladende virker velovervejet og med en kommunikator, i form af direktøren, Antonio Brufau, der må betegnes som værende en dygtig retoriker. Det er dog ikke muligt at lave en endelig konklusion på sagen og analysen, da sagen endnu ikke er afsluttet. Der kan dukke nye argumenter og nye data op, hvilket vil sige, at analysen kan tage en ny og anderledes vending.

8. Litteraturliste

Andersen, Henrik. 2001. "*Stakeholder management: New Boy in Town eller gammel vin på nye flasker?*". (hentet 11.3.2013)

<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/stakeholder-management-new-boy-in-town-eller-gammel-vin-paa-nye-flasker>

Animal Politic. 2012. "*España pide a México mediar por nacionalización argentina de YPF*". (hentet 14.3.2013)

<http://www.animalpolitico.com/2012/04/espana-pide-a-mexico-mediar-por-nacionalizacion-argentina-de-ypf/>

Aristoteles. 2002. "*Retorik*". Platonselskabets Skriftserie Museum Tusculanums Forlag. Redigeret af Øivind Andersen, Jerker Blomqvist, Jan Lindhardt og Maarit Kaimo.

Benoit, L. William. 1997. "Image Repair Discourse and Crisis Communication". *Public Relations Review*: 177-186

Berzok, M. Robert. 1999. "*Communicating in a crisis*". Uddrag fra IABC bogen *Inside Organizational Communication*, kapitel 12.

Capriotti Peri, Paul (2009) "*Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*". Chile: Libros de la empresa

Carcar, Santiago. 2012. "El trampolín argentino de Repsol". (hentet 1.2.2013)

http://economia.elpais.com/economia/2012/04/12/actualidad/1334265948_064598.html

Carrol, B. Archie og Ann K. Buchholtz. 2008. "*Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*". 7. Udgave. USA: South-Western Cengage Learning.

Casielles, Rodolfo Vázquez og Juan A. Gutiérrez. 2002. "*Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales*". Madrid: Civitas

Coombs, W. Timothy. 1999. "*Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*". Thousand Oaks: Sage Publications

Coombs, W. Timothy & Sherry J. Holladay. 2010. "*The Handbook of Crisis Communication*". Gran Bretaña: Wiley-Blackwell Publishing Ltd

Collin, F. 2006. "*Socialkonstruktivisme i humaniora*" in: Collin & Køppe (red.) (2006), "*Humanistisk videnskabsteori*". DR Multimedier

Corvellec, Hervé. 2006. "Elements of Narrative Analysis". Kristianstad: Department of Business Studies Kristianstad University College.

Den hermeneutiske cirkel. 2013. (hentet 17.4.2013)

http://www.google.dk/imgres?imgurl=http://mariaa11.files.wordpress.com/2012/03/side64-11.jpg&imgrefurl=http://mariaa11.wordpress.com/2012/03/23/faenomenologi-hermeneutik-induktiv-og-deduktiv-metode-2/&h=564&w=432&sz=82&tbnid=sKSkdg4FYMF7FM:&tbnh=90&tbnw=69&zoom=1&usg=__9PRUfgiRYIAWzEPS0uiqiaRD8s=&docid=yhSRUimPUg0hxM&hl=da&sa=X&ei=k585UfeAPI3EPY78gZAO&ved=0CDkQ9QEwAg&dur=389

Den Store Danske. 2013. "*Argentina – massemedier*". (hentet 17.4.2013)

[http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Massemedier/Massemedier_i_verden/Argentina_\(Massemedier\)](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Massemedier/Massemedier_i_verden/Argentina_(Massemedier))

Den Store Danske. 2013. "*Nationalisering*". (hentet 22.5.2013)

http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Offentlig_forvaltning/nationalisering

DR Nyheder Research. 2006. "*Muhammed-krisen dag for dag*". (hentet 22.3.2013)

<http://www.dr.dk/Nyheder/Udland/2006/02/08/103259.htm>

El Litoral. 2012. "*La empresa española fue intervenida ayer*". (hentet 14.3.2013)

<http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2012/04/17/politica/POLI-02.html>

Europa Press. 2013. "Economía/Empresas.- Repsol contrata a 750 nuevos trabajadores en 2012 y apostará por los jóvenes". (hentet 4.3.2013)

<http://www.invertia.com/noticias/articulo-final.asp?idNoticia=2815643&strGoo=economiaempresas-repsol-contrata-nuevos-trabajadores-apostara-jovenes&>

Fairclough, Norman. 2003. *Analysing discourse – textual analysis for social research*. New York: MPG Booka Group.

Fairclough, Norman. 2008. "*Kritisk diskursanalyse – en tekstsamling*". Redigeret og oversat af Elisabeth Halskov Jensen. København K: Hans Reitzels Forlag.

Fibiger, Johannes og Søren Søgaard. 2009. "*Genvejstaster – til opgaveskrivning og faglig formidling på bacheloruddannelserne*". Århus: Academica

Fink, Steven. 1986. "*Crisis Management: Planning for the Inevitable*". New York: Amacom.

Fiol, M. C. 1989. "A Semiotic Analysis of Corporate Language: Organizational Boundaries and Joint Venturing".

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2989899?uid=3737880&uid=2134&uid=4578078617&uid=2&uid=70&uid=3&uid=4578078607&uid=60&sid=21101787744883> (18.3.13) kl. 9.30.

Fog, Klaus, Christian Budtz og Baris Yakaboylu. 2003. "*Storytelling, branding I praksis*". Samfundslitteratur: Berlin, oversat af Tara Stevens.

Frandsen, Finn, Winni Johansen og Anne Ellerup Nielsen. 1997. "*International markedskommunikation i en postmoderne verden*". Århus: Academica

Freeman, R. Edward. 1984. "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*". Boston: Cambridge University Press 2010

Friedman, Mark L. 2002. "*Everyday crisis management*". Naperville: First Decision Press

- Gabriel**, Yiannis. 2004. *"Myths, stories, and organizations: premodern narratives for our times"*. Oxford: Oxford University Press
- Galindo**, C. y R. Muñoz. 2012. *"Repsol acusa a Argentina de expropiar YPF para tapar la crisis económica y social"*. (hentet 6.2.2013)
http://economia.elpais.com/economia/2012/04/17/actualidad/1334651319_675955.html
- Helles**, R og S. Køppe. 2006. *"Kvalitative metoder"*, in: Collin & Køppe (red.) (2006), *"Humanistisk videnskabsteori"*. DR Multimedier
- Hermann**, Charles F. 2013. *"Threat, Time, and Surprise: A simulation of international crisis"*. (hentet 11.3.2013)
<http://www.voxprof.com/cfh/hermann-pubs/HermannThreat,%20Time%20and%20Surprise%20%20A%20Simulation%20of%20International%20Crisis.pdf>
- Johansen**, Winni og Finn Frandsen. 2000. *"Retorik og krisekommunikation"*. Rhetorica Scandinavica
- Johansen**, Winni, og Finn Frandsen. 2007. *"Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet"*. Frederiksberg C: Forlaget Samfundslitteratur
- Just**, Nørholm Sine og Thomas Burø. 2010. *"Kultur- og Kommunikationsteori – en introduktion"*. Viborg: Hans Reitzels Forlag
- Krick**, Tomas, Maya Forstater, Philip Monaghan, og Maria Sillanpää. 2005. *"El compromiso con los stakeholders – Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés"*.
- La Nación (1)**. 2012. *"Brufau advierte que la expropiación de YPF "no quedará impune" y exigirá una demanda de US\$10 mil de millones"*. (hentet 11.3.2013)
<http://www.lanacion.com.ar/1465562-desde-madrid-repsol-califica-de-discriminatoria-la-expropiacion-de-ypf>
- La Nación (2)**. 2012. *"YPF, una confiscación, no una expropiación, advierte La Nación"*. (hentet 4.4.2013)
<http://www.lanacion.com.ar/1466963-cont-ypf-confiscacion-y-no-expropiacion>
- La Nación (3)**. 2012. *"Las frases más destacadas del discurso de Cristina Kirchner"*. (hentet 4.4.2013)
<http://www.lanacion.com.ar/1465470-cristina-somos-el-unico-pais-que-no-maneja-sus-recursos-naturales> (hentet 25.2.2013)
http://www.gestrategica.org/templates/listado_recursos.php?id_rec=37&id_cl=2
- Merkelsen**, Henrik, et al. 2010. *"Håndbog i strategisk public relations"*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Mitroff** Ian I. 1994. *"Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit"*. California Management Review.
- Mitroff**, I. Ian. 2001. *"Managing crisis before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management"*. Broadway, New York.
- Mitroff** Ian I. 2005. *"Why some Companies Emerge Stronger And Better From a Crisis"*. USA: Amacom.

Pahuus, M. 2004. "*Videnskabelig metode, problemorientering, og typer af videnskab*", in: Christensen (red.) (2004), "*Vidensgrundlag for handlen*": Aalborg Universitetsforlag

Pahuus, M. 2006. "*Hvad er hermeneutik?*" in: Collin & Køppe (red.) (2006), "*Humanistisk videnskabsteori*": DR Multimedier

Peregil, Francisco. (1) 2012. "*Argentina expropia a Repsol su filial YPF*". (hentet 5.2.2013)

http://economia.elpais.com/economia/2012/04/17/actualidad/1334651189_190329.html

Peregil, Francisco (2). 2012. "*Argentina advierte de que no pagará por YPF el precio que pide Repsol*". (hentet 6.2.2013)

http://economia.elpais.com/economia/2012/04/17/actualidad/1334687240_208135.html

Politiken. 2012. "*Mere magt til staten, mere magt til folket*". (hentet 10.4.2013)

<http://www.information.dk/299170>

Remón, Francisco Echeverría. 2010. "*la imagen pública – un valor de comunicación*". Madrid: Revista Icono

Repsol. 2013. "*Conócenos*". (hentet 7.3.2013)

http://www.repsol.com/es_es/corporacion/empleo/conocenos/nuestros-empleados/default.aspx

Repsol. 2013. "*Nuestra historia*". (hentet 28.2.2013)

http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/perspectiva_historica/historia-version-accesible.aspx

Repsol. 2013. "*Organización*". (hentet 7.3.2013)

http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/organizacion/

RTVE. 2013. "*Portada – manual de estilo*". (hentet 5.4.2013)

<http://manualdeestilo.rtve.es/>

Saura Pérez, Pilar og Francisco García García. 2010. "*La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*". Madrid: Revista Icono 14.

Scholes, Eileen og David Jamens. 1997. "*Planning stakeholder communication*". Journal of Communication Management. Vol. 2, number 2.

SEPE. 2012. "*Mercado de Trabajo en España*". (hentet 14.3.2013)

http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/eures/pdf/MT_Espana.pdf

Schafrekanek Lindberg, Pia. 2012. "*Mediernes krisepåvirkning påvirker forbrugeren*". Dansk Kommunikations Forening. (hentet 13.5.2013)

<http://www.kommunikationsforening.dk/Menu/Fagligt+nyt/Artikler/Mediernes+krised%C3%A6kning+p%C3%A5virker+forbrugerne>

Top Comunicación. 2012. "*La comunicación de Repsol en la crisis de YPF*". (hentet 7.1.2013)

<http://www.topcomunicacion.com/noticia/2348/comunicacion-de-repsol-en-la-crisis-de-la-expropiacion-de-ypf>

9. Billeder

9A: Forsidens billedmateriale

Billede 1: Antonio Brufau, administrerende direktør i Repsol (hentet 30.4.2013)

Kilde:

https://www.google.dk/search?q=w.+timothy+coombs&bav=on.2,or.r_cp.r_qf.&bvm=bv.45645796,d.ZWU&biw=1366&bih=667&um=1&ie=UTF-8&hl=da&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=fll_Uc2HloKZPcS0gfAO#um=1&hl=da&tbm=isch&sa=1&q=expropiaci%C3%B3n+YPF+brufau&oq=expropiaci%C3%B3n+YPF+brufau&gs_l=img.3...2480.3112.0.3343.7.7.0.0.0.0.105.487.6j1.7.0...0.0...1c.1.11.img.d93CUhXQ7Vw&bav=on.2,or.r_cp.r_qf.&fp=ff9d76e9c7198517&biw=1366&bih=667&imgsrc=t6GeAt4fP4vJNM%3A%3B7lkNB0b7sR0VuM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.abc.com.py%252Fimagenes%252F2012%252F04%252F17%252Fantoni-o-brufau-titular-de-repsol-_535_368_10120.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.abc.com.py%252Finternacionales%252Frep-sol-recurrira-a-arbitraje-internacional-por-expropiacion-de-ypf-390855.html%3B535%3B368

Billede 2: Billede af Repsol YPF (hentet 30.4.2013)

Kilde:

https://www.google.dk/search?q=w.+timothy+coombs&bav=on.2,or.r_cp.r_qf.&bvm=bv.45645796,d.ZWU&biw=1366&bih=667&um=1&ie=UTF-8&hl=da&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=fll_Uc2HloKZPcS0gfAO#um=1&hl=da&tbm=isch&sa=1&q=expropiaci%C3%B3n+Repsol+YPF&oq=expropiaci%C3%B3n+Repsol+YPF&gs_l=img.3...9863.10779.5.11580.7.7.0.0.0.0.58.295.7.7.0...0.0...1c.1.11.img.c_9sPX6t5j0&bav=on.2,or.r_cp.r_qf.&bvm=bv.45645796,d.ZWU&fp=ff9d76e9c7198517&biw=1366&bih=667&imgsrc=GzeS3k_P_Fo7fM%3A%3Btod6pw1Ue0e7MM%3Bhttp%253A%252F%252Frediseno.vanguardia.com.mx%252Fimagenes%252F2013%252F03%252F26%252Frep-sol-ypf-180412.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.vanguardia.com.mx%252Fseconvierteenleyexpropiaci-ondel51deypf-1279457.html%3B472%3B368

Billede 3: Cristina Fernández de Kirchner, præsident i Argentina (hentet 30.4.2013)

Kilde:

https://www.google.dk/search?q=w.+timothy+coombs&bav=on.2,or.r_cp.r_qf.&bvm=bv.45645796,d.ZWU&biw=1366&bih=667&um=1&ie=UTF-8&hl=da&tbm=isch&source=og&sa=N&tab=wi&ei=fll_Uc2HloKZPcS0gfAO#um=1&hl=da&tbm=isch&sa=1&q=expropiaci%C3%B3n+YPF+kirchner&oq=expropiaci%C3%B3n+YPF+kirchner&gs_l=img.3...244340.245333.2.245465.9.9.0.0.0.0.123.621.8j1.9.0...0.0...1c.1.11.img.H8jyWQm_v1I&bav=on.2,or.r_cp.r_qf.&bvm=bv.45645796,d.ZWU&fp=ff9d76e9c7198517&biw=1366&bih=667&imgsrc=RqdkSvTKaQe-IM%3A%3BSI_qpNHTTMo-MM%3Bhttp%253A%252F%252Fli2.yimg.com%252Fbt%252Fapi%252Fres%252F1.2%252FiuzEUtNpDW.hSwQ0MVZPvg--%252FYXBwaWQ9eW5ld3M7cT04NQ--

Stine Bundgaard Jensen
Maj 2013
Speciale, SIV spansk

%252Fhttp%253A%252F%252Fmedia.zenfs.com%252Fes-ES%252Fblogs%252Fnacional%252FEl-Gobierno-se-traga-el-orgullo-ante-Kirchner.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fes.noticias.yahoo.com%252Fblogs%252Fepisodios-nacionales%252Fel-gobierno-se-traga-el-orgullo-ante-kirchner-115931174.html%3B512%3B362

10. Bilag

10A. Oversigt over bilag

Bilag 1: empiri

Bilag 1A – Transskription af pressekonference

Kilde: <http://www.youtube.com/watch?v=0laSfOzFnBI> (17.4.2013)

Bilag 1B – E-mail udsendt til Repsols medarbejdere

Kilde: Top Communication. 2012. *"La comunicación de Repsol en la crisis de YPF"*.

<http://www.topcomunicacion.com/noticia/2348/comunicacion-de-repsol-en-la-crisis-de-la-expropiacion-de-ypf> (17.4.2013)

Bilag 2: Data for Repsol og YPF

Bilag 2A – Organisationsplan Repsol

Kilde: Repsol.com.es. 2013. *"Organización"*.

http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/organizacion/ (17.4.2013)

Bilag 2B – Oversigt over YPF's ejerforhold

Kilde: Fernandez, Pablo. 2013. *"Valuation of the YPF shares expropriated to Repsol"*.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2176728 (17.4.2013)

Bilag 3: Analysedata afsnit 6.1.

Bilag 3A: Repsols investeringer de sidste 13 år

Kilde: Fernandez, Pablo. 2013. *"Valuation of the YPF shares expropriated to Repsol"*.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2176728 (17.4.2013)

Bilag 3B: Indikatorer for Argentinas økonomiske situation

Kilde: Fernandez, Pablo. 2013. *"Valuation of the YPF shares expropriated to Repsol"*.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2176728 (17.4.2013)

Bilag 3C: Udviklingen i Spaniens BNP (Brutto National Produkt)

Kilde: www.tradingeconomics.com. 2013. *"Spain GDP Growth Rate"*.

<http://www.tradingeconomics.com/spain/gdp-growth> (17.4.2013)

Bilag 3D: Spaniens beskæftigelse

Stine Bundgaard Jensen
Maj 2013
Speciale, SIV spansk

kilde: www.tradingeconomics.com. 2013. "*Spain Employed Persons*".

<http://www.tradingeconomics.com/spain/employed-persons> (17.4.2013)

Bilag 3E: Spaniens arbejdsløshedsprocent

Kilde: www.tradingeconomics.com. 2013. "*Spain Unemployed Rate*"

<http://www.tradingeconomics.com/spain/unemployment-rate> (17.4.2013)