

Ventilerad: 2010-12-17

Beteckning: R67

Betyg: G

Handledare: Janne Lindqvist Grinde

Examinator: Sofi Qvarnström



UPPSALA
UNIVERSITET

Litteraturvetenskapliga institutionen

Att täppa en läcka

En analys av British Petroleums kommunikativa strategier
efter oljekatastrofen i Mexikanska golfen

Edwin Eriksson

Retorik C

Innehåll

1. Inledning.....	3
1.1 BP och katastrofen.....	3
1.2 Krisen & kommunikationen.....	4
1.3 Syfte och frågeställning.....	6
2. Teori & material.....	7
2.1 Material.....	7
2.2 Image restoration theory.....	8
2.3 Tidigare forskning	12
3. Analys.....	14
3.1 Publiken.....	14
3.2 Teman & kategorisering.....	14
3.3 21 april – 29 september: Tillrättläggande.....	15
3.4 25 april - 18 juni: Skuldfördelning.....	21
3.5 17 maj – 29 augusti: Kompensera.....	24
3.6 26 maj: Kontextbyte.....	26
3.7 24 april - 7 juni: Be om förlåtelse.....	27
4. Sammanfattning & diskussion.....	31
4.1 Sammanfattning.....	31
4.2 Diskussion.....	33
5. Källor och litteratur.....	35
5.1 Pressmeddelanden	35
5.2 Tryckt litteratur.....	36
5.3 Otryckt litteratur.....	37

1. Inledning

1.1 BP och katastrofen

Natten till den 21:a april 2010 är än så länge som vilken annan natt som helst på oljeriggen Deepwater Horizon mitt ute i den Mexikanska golfen. Arbetet går på rutin för de erfarna besättningsmännen och ingen kan ens föreställa sig det faktum att man vid soluppgångens ankomst kommer stå på tröskeln till den största oljekatastrofen som människan någonsin ställts inför. De anställda ombord suckar trött när oljeplattformens chef kallar ut samtliga på däck för grundlig kontroll av samtliga mätare efter att dessa visat onormalt höga värden. De sömndruckna männen bemannar stationerna och utför pliktskyldigt sina uppgifter för att så snabbt som möjligt få återvända till sina hytter.

Säkerheten på oljeplattformar är rigorös och varningar utfärdas så fort en mätare visar minsta avvikelse. 21.47 lokal tid börjar gaslarmet plötsligt tjuta, exakt samtidigt börjar hela riggen vibrera och ett öronbedövande ljud överröstar snart larmet. Två minuter senare lyser den svarta himlen upp av eldflammorna från två explosioner. Efter ytterligare fyra minuter hörs ett raspigt ljud från oljeriggens komradio: "Mayday".¹

British petroleum är världens tredje största energibolag, och således även ett av världens största företag över huvud taget.² Företaget redovisade en nettovinst på 6 miljarder kronor de tre första månaderna av 2010.³ Företaget borrar efter olja och naturgas över hela jordklotet, bland annat i den Mexikanska golfen. Det var där, på oljeriggen *Deepwater horizon*, som krisen tog sin början natten mellan

¹ British petroleum, 08.09.2010.

² Forbes.com, 21.04.2010.

³ E24 Näringsliv, 27.4.2010.

den 20:e och den 21:a april 2010. Oljeriggen exploderade och elva människor dog. Två dagar senare sjönk *Deepwater horizon*, och efter ytterligare tre dagar upptäcktes en läcka på havsbotten som vid den tidpunkten beräknades släppa ut tusen fat olja per dygn.⁴ Den siffran steg sedan kraftigt och i mitten av juni menade en grupp amerikanska forskare att det sannolikt handlade om ungefär 35 000 – 60 000 fat per dygn.⁵

BP fick utstå hård kritik från både den amerikanska staten och från allmänheten efter olyckan och det följande oljeutsläppet. Stränderna färgades svarta av den klubbiga massan och rädslan för läckans konsekvenser bredde ut sig. Louisianas statsfågel, den bruna pelikanen, hade ett halvår tidigare plockats bort från listan över utrotningshotade djur. Nu är den tillbaka.

1.2 Krisen & kommunikationen

För företag och olika organisationer betyder ett gott rykte hos allmänheten, den stora massan, väldigt mycket. "A company's reputation is its most valuable asset" är ett mantra inom PR-världen med hög sanningshalt. PR går, som bekant, i mångt och mycket ut på att visa just hur ett företag bäst skapar och bibehåller ett gott rykte och ett starkt varumärke.

Ibland uppkommer dock extraordinära situationer där de vanliga procedurerna inte räcker till, tillfällen som kräver alldeles särskilda insatser av organisationen och dess ledning. Dessa tillfällen består inte sällan av olika krissituationer.

Det finns olika typer och karaktärer av kriser, samtidigt som Timothy Coombs menar att det inte finns en universellt allmänrådande definition av vad en kris är, han menar också att det är viktigt att avgränsa begreppet *kris* och andra besläktade nyckeltermen inom området på grund av den mångfacetterade

⁴ Reuters, 20.09.2010,

⁵ TT/AFP/Reuters, 16.06.2010,

forskning som utförs på ämnet.⁶

Ian Mitroff skriver, tillsammans med Gus Anagnos, att det är lika omöjligt att ge en generell och precis definition på begreppet kris som att förutse när, hur, och var en kris kommer att äga rum.⁷ Detta till trots ger Mitroff ändå en definition av begreppet:

[...] a crisis is an event that effects or has the potential to affect the Whole of an organization. Thus, if something affects only a small, isolated part of an organization, it may not be a major crisis. In order for a major crisis to occur, it must exact a major toll on human lives, property, financial earnings, the reputation, and the general health and Well-being of an organization.⁸

Eftersom begreppet kris bevisligen är svårdefinierat så är det något av en självklarhet att det också finns flera olika sätt att kategorisera kriser. Jag har, med mitt ändamål för ögonen, valt att ta upp två av dessa indelningar. En vanlig typologisk indelning ger enligt *Falkheimer, Heide och Larsson* fem olika sorters kriser; *naturkriser, teknologiska kriser, sociala kriser, ledningskriser samt ekonomiska kriser*.⁹

Man kan också dela in kriser utifrån hur händelseförloppet ter sig, alltså hur krisens utveckling och hur omfattande dess konsekvenser visar sig vara. I denna uppdelning kan man finna fyra olika sorters kriser med olika karaktärer vad gäller utveckling och konsekvenser; *the fast burning*, som både utvecklas och avslutas snabbt, *the cathartic* som utvecklas långsamt men avslutas snabbt, *the slow burning* som utvecklas långsamt och avslutas likadant, samt *the long shadow crisis* som utvecklas snabbt men avslutas långsamt.¹⁰

Gemensamt för alla sorters kriser och krissituationer är behovet av kommunikation. Coombs menar att kriskommunikation fokuserar på vad en

⁶ Coombs, Timothy W, *The handbook of crisis communication*, redaktörer: W. Timothy Coombs, Shelly J. Holladay 2010, s. 17 f.

⁷ Mitroff, Anganos, *Managing crisis before they happen*, 2001, s. 34.

⁸ Mitroff & Anganos, 2001, s. 34 f.

⁹ Falkheimer, Heide, Larsson, *Kriskommunikation*, 2009, s. 18 f.

¹⁰ 'T Hart & Boin, 2001, s.28.

organisation eller ett företag gör och säger efter att en kris har uppstått. Kriskommunikationen är, enligt Coombs, ett av de grundläggande element som i allra högsta grad påverkar krishanteringens effektivitet.¹¹

Information och kommunikation i samband med en kris är en av de primära beståndsdelarna för en tillräcklig och tillfredsställande krishantering. Detta beror på att informationsbehovet blir något centralt för drabbade och inblandade, kommunikationen måste finnas där för att klargöra, och synliggöra, situationen samt alla dess konsekvenser för de inblandade.

Företags och organisationers krishantering bedöms, mer än annat, efter deras kommunikation i samband med krisen. Falkheimer, Heide, och Larsson menar att när man hanterar en kris inom en organisation så handlar en stor del av denna hantering om att just kommunicera.¹²

En väl utarbetad kommunikation med de direkt drabbade, rapporterande media, politiska ledare, och med den övriga allmänheten är en förutsättning för en lyckad krishantering. En outvecklad, eller undermålig, kriskommunikation bidrar till att krisen förvärras och att de negativa konsekvenserna för organisationen blir fler och större.

En krishantering utan kommunikation blir för det första totalt ineffektiv och per definition ofullständig, men den blir också osynlig och därmed icke existerande för allmänheten. *Falkheimer* går ett steg längre och menar att bristande kommunikation i sig är en orsak till kris.¹³

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka och analysera hur BP hanterade de omfattande konsekvenserna av oljeutsläppet i sin kommunikation.

¹¹ Coombs, 2010, s. 20.

¹² Falkheimer, Heide, Larsson, 2009, Sid. 23.

¹³ Falkheimer, Heide, Larsson, 2009, Sid. 23.

Analysen ämnar upptäcka och undersöka de särskilda strategier BP har använt sig av i sin kriskommunikation. Använder de samma strategier under hela krishanteringen? Kan man urskilja ett mönster i hur de har agerat i sin kommunikation?

2. Teori & material

2.1 Material

Materialet består av pressmeddelanden och uttalanden som går att finna på BP:s hemsida.¹⁴ Jag har gått igenom företagets arkiv innehållande alla pressmeddelanden från den 20:e april fram till den 30:e september 2010. Jag har sedan gått igenom och valt ut ett antal texter som sedermera agerar analysobjekt i uppsatsen. Orsaker till ett sådant urval är dels en fråga om utrymme och omfång, men också det faktum att jag genom ett selektivt urval har möjlighet att visa upp ett relevant material som tillsammans representerar hela händelseförloppet samt BP:s kommunikativa strategier som används för att hantera krisen.

Jag insåg redan inledningsvis att det finns en problematik i att jag hämtar mina analysobjekt direkt från företagets egen hemsida. Problematiken består av att företaget har all kontroll över vad de väljer att kommunicera ut från sin hemsida. Alla de pressmeddelanden och transkriberade uttalanden de väljer att publicera på sin hemsida är således med all säkerhet kontrollerade och förbättrade både en och två gånger. Detta jämför jag med företagets omedelbara respons på krisen och de direkta åtgärder som vidtagits.

Handlingar säger ofta mer än ord, men för att klarare se företagets planerade strategier i sin kommunikation anser jag det mer relevant att analysera

¹⁴ British petroleum - pressarkiv

publikationer som utformats av en speciellt designerad grupp inom organisationen. Problematiken arbetar alltså snarare till min fördel då tydligare markörer av hur BP väljer att kommunicera med omvärlden och de särskilda strategier som används synliggörs, eftersom de utvalda objekten är så pass genomarbetade.

Att materialet är hämtat från företagets hemsida är också intressant då man tänker på den roll internet har fått i vårt samhälle. I mångt och mycket är internet den nya stora informationskällan för väldigt många människor. Mats Eriksson skriver att Internets intåg har gjort informationsflödet så mycket snabbare, det bidrar också till att företag slipper använda de traditionella medierna som mellanhänder för kommunikation med sin publik.¹⁵

2.2 Image restoration theory

Benoits teori liknar i vissa fall den klassiska statusläran. Orsaken till att jag valde bort statusläran beror på att Benoits teori är mer specialiserad på just kriskommunikation och på organisationers strävan efter att reparera sin trovärdighet. Därför är den i högre grad anpassad till en sådan specifik situation som jag behandlar i den här uppsatsen.

William Benoits Image restoration Theory är en kriskommunikativ teori som består av flera olika strategier som kan användas för att försvara sig och sin organisation i en krissituation. Benoit menar att det finns två huvudsakliga förutsättningar som agerar grund för teorin. För det första så förutsätter Benoit att all kommunikation är målinriktad. Detta, menar Benoit, påvisade inte minst Aristoteles vars tre retoriska genrer är högst knutna till talarens målsättning.¹⁶ För det andra så förutsätter han att viljan att bibehålla ett gott rykte är en central del i all kommunikation.¹⁷

¹⁵ Eriksson, 2009, s. *Nätens kriskommunikation*, s. 13

¹⁶ Benoit, 1995, s. 63.

¹⁷ Benoit, 1995, s. 63.

Benoits teori består av fem olika grupper av strategier. Den första strategigruppen är förnekande, det innebär helt enkelt att man antingen hävdar oskuld eller att man skyller på en annan part.¹⁸

Falkheimer, Heide och Larsson menar att denna strategi ofta ter sig frestande men att om det finns en risk att sanningen kommer fram och det visar sig att man har inte har varit helt ärlig så riskerar man att krisen blir större.¹⁹

Den andra gruppen av strategier är *Evading responsibility*, som består av fyra olika strategier.²⁰ Den tredje gruppen kallar Benoit för *Reducing Offensiveness*, den används då den anklagade försöker reducera styrkan på allmänhetens negativa känslor.²¹ Den består av sex olika strategier. Den fjärde gruppen kallas *Corrective Action* och går ut på att den anklagade lovar att bidra till att reparera handlingens konsekvenser, eller till att liknande kriser inte uppkommer igen i framtiden.²²

Skillnaden mellan *Corrective Action* och *Compensation*, enligt Benoits definitioner, är att det sistnämnda snarare handlar om att väga upp än att rätta till, kompensera snarare än reparera.²³ Jag har dock funnit att det finns svårigheter med att skilja på dessa två strategier fullt ut. I teorin ser man en tydlig skillnad, med den ena rättar man till problemet och med den andra väger man upp problemet för den drabbade. På det empiriska planet kan det däremot vara väldigt svårt och snårigt att bestämma vilken av de två strategierna det handlar om eftersom de två ofta ter sig likadana. Benoit uppmärksammar också detta faktum: "Strategies can, of course, be operationalized in discourse in a multitude of ways, which can make it difficult to identify them".²⁴ Min tolkning, som jag använt i den kommande analysen, är att det handlar om *corrective action* när BP själva åtgärdar ett problem. *Compensation* används däremot när BP

¹⁸ Benoit, 1995, s. 75.

¹⁹ Falkheimer, Heide, Larsson, 2009, s. 98.

²⁰ Benoit, 1995, s. 76.

²¹ Benoit, 1995, s. 77.

²² Benoit, 1995, s. 79

²³ Benoit, 1995, s. 79.

²⁴ Benoit, 1995, s. 81.

tillhandahåller pengar eller resurser så att någon annan kan åtgärda ett problem.

I den sista gruppen, som kallas Mortification, finns två olika strategier som går ut på att ta på sig fullt ansvar, erkänna sin skuld, uttrycka sin ånger, och be om ursäkt.²⁵

Ett annat problem som jag ser med Benoits teori har att göra med strategin *bolstering*. *Bolstering* används när den anklagade försöker dämpa publikens negativa känslor genom att uppvisa positiva egenskaper eller handlingar. Strategin blir mer effektiv om dessa egenskaper och handlingar anknyter till den ursprungliga anklagelsen.²⁶

Godkänner vi Benoits två förutsättningar för kommunikation (kommunikation är målinriktad, och ett centralt mål för all kommunikation är att bibehålla ett gott rykte), tillsammans med definitionen av *bolstering*, så blir denna strategi snarare en huvudingrediens i all kommunikation, och inte minst i all kriskommunikation.

I en fallstudie av oljeföretaget *Exxon* och oljekatastrofen i Alaska skriver Benoit om hur *Exxon* använde *bolstering*:

First, he praises Exxon's actions: "Exxon has moved swiftly and competently to minimize the effect this oil will have on the environment, fish, and other wildlife. Furthermore,... we have already committed several hundred people to work on the cleanup." Second, he asserts that "since March 24, the accident has been receiving our full attention and will continue to do so." Third, he expresses sorrow and states that "We at Exxon are especially sympathetic to the residents of Valdez and the people of the state of Alaska." The attempt to bolster Exxon's image seems obvious in these utterances.²⁷

Benoit menar alltså att när *Exxon* säger att deras största fokus ligger på oljeläckan och att flera hundra människor som ska börja med saneringen har anställts så använder sig företaget av *bolstering*. Benoit skulle således mena att även BP använder *bolstering* när de berättar om att de gör allt för att täppa igen läckan och sanera havet. All *corrective action* skulle utifrån detta resonemang kunna etiketteras som *bolstering*, detta blir även fallet med *compensation*.

²⁵ Benoit, 1995, s. 79.

²⁶ Benoit, 1995, s. 77.

²⁷ Benoit, 1995, s. 126.

Om all kommunikation har ett ändamål som består av att skapa eller bibehålla ett gott rykte så är också all kommunikation *bolstering*. Därför anser jag det relevant och försvarbart att bortse från *bolstering* i min analys.

Nedan finns en tabell som sammanfattar teorin och dess innehåll. Tabellen är en översatt version av Benoits dito.²⁸

Denial	Förnekar skuld och/eller för över skulden på någon annan
Evading responsibility	Provocation - handlingen utfördes som svar på en annan felaktig handling Defeasibility - brist på information Accident - Det var en olyckshändelse Justified - handlingen utfördes med goda avsikter

²⁸ Benoit, 1995, s. 95.

Reducing ofensiveness	<p>Bolstering - man lyfter fram sina goda sidor för att mildra de negativa reaktionerna. Som tidigare nämnt så väljs den här strategin bort i analysen då den enligt Benoit mer eller mindre finns i all kommunikation</p> <p>Minimization - man påstår att handlingens negativa konsekvenser inte är så stora som publiken först trodde</p> <p>Differentiation - man jämför handlingen med en annan, mer negativ, handling</p> <p>Transcendence - man placerar in handlingen i en annan kontext så att handlingen inte ser ut att vara negativ</p> <p>Attack accuser - man ifrågasätter den anklagande och dess trovärdighet</p> <p>Compensation - man kompenserar de drabbade</p>
Corrective action	Den anklagade lovar att reparera skadorna och/eller förhindra att det händer igen
Mortification	Ta ansvar för händelsen och be om förlåtelse

2.3 Tidigare forskning

Forskning på ämnet kriskommunikation är omfattande, jag kommer att redogöra för de huvuddrag som finns.

En genre som existerar i en situationsbestämd kommunikation så som kriskommunikation gör kan onekligen användas och tillämpas i många, vitt

skilda, fält. Jag har till exempel funnit flera företagsekonomiska publikationer som utgår från en kriskommunikativ teori för att behandla varumärken och hur man stärker samt bibehåller ett varumärke.

Det har även skrivits flera texter om kriskommunikation och dess nödvändighet ur ett rent samhällsvetenskapligt perspektiv, då för att undersöka en organisations roll i ett samhälle, eller i en speciell kultur, före kontra efter en kris.

Vad gäller forskning på kriskommunikation ur ett retoriskt perspektiv så fick ett projekt från Örebro universitet, lett av retorikprofessorn Birgitte Mral, så sent som oktober 2009 statligt stöd för att undersöka hur språk, genus och attityder påverkar kriskommunikation.²⁹

Det övergripande syftet med ovan nämnda projekt är enligt Mral: "*Det övergripande syftet med projektet är att öppna nya perspektiv på kriskommunikation utifrån både klassiska och moderna teorier och metoder inom retorikvetenskapen*".³⁰

William L. Benoit, som jag utgår från i min analys, har länge forskat om hur man inom speciella områden bäst återställer ett skadat anseende. Han har även fokuserat mycket av sin forskning på politiska kampanjer och hur sådana bygger upp och upprätthålla en trovärdighet. Han skriver på sin hemsida:

Our image, face, or reputation is very important to people, corporations, government agencies, and other groups or organizations. When we believe others suspect us of misconduct, we are motivated to develop messages to restore our good reputation: image repair. I have published research, much of it with current and former graduate students, on case studies of image repair discourse.³¹

Benoit skriver att ett viktigt framsteg inom *rhetorical criticism of image restoration* gjordes då teorin om *apologia* lades fram under 1970-talet av Ware och Linkugel.³² *Apologia* är, på samma sätt som Benoits *theory of image*

²⁹ Segerström, 30.09.2010.

³⁰ Mral, 09.02.2010

³¹ Benoit, William L

³² Benoit, 1995, s. 11 ff.

restoration strategies, en metod för hur organisationer kan gå tillväga för att klara sig ur en kris med hjälp av kommunikativa strategier.

För en mer fullständig syn på rådande forskning rekommenderas Benoits bok *Accounts, excuses, and apologies – A theory of image restoration strategies*.

3. Analys

Analysen går tematiskt igenom urvalet av pressmeddelanden och uttalanden. Utifrån Benoits teori söker jag upptäcka de strategier som förekommer för att sedan diskutera dessa utifrån den vald litteraturen.

3.1 Publiken

Benoit skriver att den anklagade i en krissituation vänder sig till en extern publik, vilken den anklagade är mest intresserad av att återställa sitt anseende inför. Denna publik kan bestå av den som anklagar, den som anklagas och de som är medvetna om anklagelsen, eller bara de som är medvetna om anklagelsen.³³ Ett exempel på den sista varianten som Benoit visar är om en aktivist anklagar ett företag, företaget är då mer intresserad av att övertyga de som får höra anklagelsen än aktivisten som antagligen är något svårövertalad. I BP:s fall ligger intresset i att försöka övertyga både de som anklagar, och de som är medvetna om anklagelsen.

3.2 Teman & kategorisering

Jag har valt att dela in de sexton pressmeddelanden samt det transkriberade talet

³³ Benoit, 1995, s. 82 f.

i de olika strategier som har upptäckts. Vissa av de strategier som presenteras i teoriavsnittet representeras således inte i analysen då de inte har använts av BP i den analyserade kommunikationen.

Notera att i vissa fall så används flera olika strategier i samma pressmeddelande, strategierna går alltså ibland in i varandra och kombineras. Detta är ingen överraskning och Benoit skriver också att det ofta är effektivt att använda flera olika strategier tillsammans, till exempel *mortification* och *corrective action*.³⁴

Referenser till pressmeddelandena består av deras respektive publiceringsdatum, vilket de också sorteras efter i källhänvisningen.

3.3 21 april – 29 september: Tillrättaläggande

En krissituation handlar ofta om att ställa saker tillrätta, återställa saker och ting till hur de var innan krisens uppkomst. Den 21:a april stod BP inför en kris med väldigt stora potentiella konsekvenser. Det fanns många olika områden som riskerade att drabbas; invånare, affärsrörelser, djurlivet, växtlivet, och den omkringliggande naturen. BP hade här alltså att göra med ett flerfrontskrig. I en sådan situation gäller det för organisationen att omedelbart ha en plan för hur de ska bekämpa oljan, återställa området, samt hur de ska gå tillväga för att se till att något liknande inte händer igen. Eller åtminstone övertyga allmänheten om att en sådan plan existerar. Benoits strategi *corrective action* handlar om just detta.

BP inledde också mycket riktigt sin kommunikation med att påpeka att man hade för avsikt att göra allt för att ställa saker tillrätta. I det första pressmeddelandet låter BP:s verkställande direktör, Tony Hayward, meddela följande: "We are also very focused on providing every possible assistance in the

³⁴ Benoit, 1995, s. 79.

effort to deal with the consequences of the incident”.³⁵

Redan här menar alltså BP att man är redo att göra allt för att åtgärda vilka konsekvenser som olyckan än för med sig. Även om man ännu inte har en konkret plan så gör man klart att man kommer göra det som krävs. *Corrective action* är alltså den strategi som BP väljer att inleda sin kriskommunikation med.

BP presenterade inledningsvis inte någon konkret åtgärdsplan, man gjorde enbart klart att allt som krävs kommer att göras. I ett fall av denna art krävs dock också att man informerar om vilka åtgärder man avser genomföra. När katastrofens omfattning blev synbar presenterade också BP sin första åtgärdsplan.

BP today activated an extensive oil spill response in the US Gulf of Mexico following the fire and subsequent sinking of the Transocean Deepwater Horizon drilling rig 130 miles south-east of New Orleans. BP is assisting Transocean in an assessment of the well and subsea blow out preventer with remotely operated vehicles. BP has also initiated a plan for the drilling of a relief well, if required. A nearby drilling rig will be used to drill the well. The rig is available to begin activity immediately.³⁶

En inledande åtgärdsplan presenteras tillsammans med en reservplan som kan sättas i verket vid behov.

Att man framhåller att det finns en primär strategi men även en reservplan, tolkar jag som att företaget direkt vill visa att man är väl förberedda och att man har läget, och krisen, under kontroll.

BP spänner sina muskler genom att presentera några av de största och viktigaste resurser som finns tillgängliga. Hayward citeras återigen i ett pressmeddelande då han förstärker bilden av BP:s förstaklassiga armada av resurser:

We have assembled and are now deploying world-class facilities, resources and expertise, and can call on more if needed. There should be no doubt of our resolve to limit the escape of oil and protect the marine and coastal environments from its

³⁵ 21/4.

³⁶ 22/4.

effects.³⁷

BP har tillgång till det bästa som går att finna för att stoppa oljan, det är budskapet som förs fram av Hayward.

Något som presenteras i samma pressmeddelande som ovanstående citat är det faktum att BP har kapacitet att filtrera bort 171 000 fat olja om dagen ur den Mexikanska golfen. Detta påstående visade sig senare vara mer eller mindre falskt, det visade sig att BP inte kunde filtrera bort ens hälften så mycket olja som man först påstod.³⁸

BP ville säkerligen informera allmänheten så fort som möjligt om deras åtgärdsplan. Men är det så pass viktigt med snabb information att det inte spelar lika stor roll huruvida informationen stämmer till hundra procent? Fearn-Banks menar att en organisation som befinner sig i en krissituation alltid bör vänta med att föra ut information tills man vet säkert att all fakta stämmer.

Enligt Fearn-Banks handlar det således inte om att vara så snabb som möjligt utan istället om att kunna producera och tillhandahålla sanningsenlig information och fakta.

Sometimes companies in a hurry to speak up, be heard, and get the crisis in the news, do not wait until they have gathered enough facts to speak intelligently. Ignoring the news media and publics is not advised, but making statements as if they are facts - before you are very sure - can make you seem unreliable.³⁹

Att direkt efter en uppkommen kris publicera pressmeddelanden innehållande fakta utan att veta säkert om allt stämmer innebär en stor risk.

Upptäcks det i efterhand att informationen inte är hundra procentigt sann så kan det innebära att organisationen börjar ses som opålitlig. Detta i sin tur innebär en brantare uppförsbacke i en redan komplicerad krishantering. Det är sannolikt

³⁷ 22/4.

³⁸ Strassmann, 06.07.2010.

³⁹ Fearn-Banks, 1996, s. 84.

att BP vid den här tidpunkten trodde sig kunna utföra alla de saker som man sa sig kunna utföra. Företaget ljög sannolikt inte avsiktligt. Men det faktum att de hade fel kvarstår, och risken för en sänkt trovärdighet likaså.

Om vi återgår till BP:s användande av *corrective action* så märker man snabbt att strategin även återfinns i de pressmeddelanden som primärt behandlar ett helt annat ämne. Även när BP skriver om hur man till exempel ska kompensera de stater som har drabbats av oljeutsläppet så återfinns passager där BP presenterar vad man för tillfället gör för att täppa till oljeläckan eller skydda kustlinjen. Ett exempel på just detta finns i ett pressmeddelande som, förutom i en passage, enbart handlar om just kompensationer. I den avvikande passagen går det att läsa:

We are doing everything we can to plug the leak, contain the spill offshore and protect the shoreline. With the deployment of the riser insertion tool yesterday, we made important progress in containing the spill, and that will further strengthen our ability to keep oil of the shore[...]⁴⁰

BP vill kontinuerligt påvisa hur deras reparationsarbete och saneringsarbete ser hur, och hur det fortskrider. Detta för med sig att allmänheten inte behöver undra huruvida detta arbete fortfarande prioriteras eller om BP har lagt ner den delen av krishanteringens för att istället fokusera på att börja betala ut kompensationer. BP ämnar lösa problemet som de har skapat, och det vill de att alla ska veta.

För att ytterligare konkretisera och visa på vad det egentligen är som BP gör åt den oljeläckande brunnen upprättade företaget en direktsändande webbkamera som kan nås av allmänheten genom företagets hemsida. Kameran sänder direkt från oljeläckans källa, och det arbete som utförs för att stoppa den, på Mexikanska golfens havsbotten.⁴¹ Så varför bara skriva vad som görs nere på havsbotten för att täppa igen läckan? Förutom att informera om webbkameran så inkluderar BP också en skriftlig beskrivning av arbetet:

⁴⁰ 17/5.

⁴¹ 21/5.

BP continues its work to collect oil by the riser insertion tool (RITT) containment system. Once on the drillship Discoverer Enterprise, the oil is then being stored and gas is being flared. The RITT remains a new technology and both its continued operation and its effectiveness in capturing the oil and gas remain uncertain.

Med ovanstående citat som bakgrund så kan man påstå att det inte alltid är lätt att på ett enkelt sätt förklara, och ge en bild av, det arbete som görs. Det tenderar att handla om tekniska termer och tekniska resonemang som gemene man inte alltid förstår. Att då ge allmänheten en direkt visuell bild av källan till krisen kan göra att allmänhetens förståelse för BP:s arbete ökar. Istället för att enbart skriftligt förklara sina åtgärder (*corrective action*), så använder man kameran för att även visa dem.

Hittills har vi, och BP, endast gått igenom vad som görs åt problemet för stunden. Men precis som Benoit skriver, så innebär strategin *corrective action* också att man utför sådana åtgärder vars syfte består av att säkerställa att samma sak inte händer igen i framtiden. Läser vi vidare i materialet så märker vi BP även har inkluderat denna del. Bland annat skriver företaget:

BP today announced a commitment of up to \$500 million to an open research program studying the impact of the Deepwater Horizon incident, and its associated response, on the marine and shoreline environment of the Gulf of Mexico. 'BP has made a commitment to doing everything we can to lessen the impact of this tragic incident on the people and environment of the Gulf Coast. We must make every effort to understand that impact. This will be a key part of the process of restoration, and for improving the industry response capability for the future. There is an urgent need to ensure that the scientific community has access to the samples and the raw data it needs to begin this work'.⁴²

Man lägger stora pengar på forskning som ska visa hur området reagerar på oljan ur ett långsiktigt perspektiv. Detta i sin tur kommer att förbättra hela oljeindustrins framtida förmåga att motarbeta en oljeläcka.

Ett annat exempel på när BP fokuserar på den del av *corrective action* som behandlar avvärjning av framtida upprepning är då företaget presenterar att

⁴² 24/5.

man har beslutat att skapa en säkerhetsdivision med uppgiften att övervaka och granska företagets olika operationer.

BP is to create a new safety division with sweeping powers to oversee and audit the company's operations around the world. The Safety & Operational Risk function will have authority to intervene in all aspects of BP's technical activities. The powerful new organization is designed to strengthen safety and risk management across the BP group.⁴³

Förändringarna som ska genomföras har som syfte att förstärka säkerheten, att förhindra att en liknande kris inträffar igen.

Att BP i inledningen av sin kriskommunikation gör klart att fokus ligger på att reparera skador och åtgärda alla de skador som oljan orsakade är på inget sätt överraskande. Krisen är av sådan allvarlig art att det, ur publikens perspektiv, inte är godtagbart att vänta med att börja åtgärda den. De möjliga negativa konsekvenserna kan bli så stora att man inte kan vänta med att inleda arbetet. Krisen är också av sådan art att arbetet med den blir utdraget, det är inget som avslutas efter att oljeläckan är täppt, arbetet har då bara börjat. Oljekatastrofer är av typen *long shadow crisis*, de uppstår relativt snabbt, för att sedan avslutas väldigt långsamt.⁴⁴ Detta är således också anledningen till att BP använder *corrective action* i så stor omfattning i sin kommunikation. Så länge man inte löser problemet, informerar man om vad man gör för att lösa det.

Oljekatastrofer tenderar också att lämna efter sig omfattande långvariga skador och men. Därför räcker det inte för BP att täppa igen läckan. Företaget visar att man är medvetna om oljans framtida påverkan och adresserar också denna problematik genom bland annat forskningsprojekt.

Till sist ser vi också hur BP går tillväga för att försäkra allmänheten om att företaget gör allt för att förhindra en upprepning av händelsen, detta genom en ny säkerhetsavdelning inom företaget.

⁴³ 29/9.

⁴⁴ 't Hart & Boin, 2001, s.28.

3.4 25 april - 18 juni: Skuldfördelning

Denial, som är en av Benoit's strategier, går ut på att förneka sin inblandning i händelsen. Man har helt enkelt ingen skuld i det inträffade. Men för publiken återstår då, precis som Benoit skriver, en fråga; om inte du gjorde det, vem gjorde det då?⁴⁵ *Shifting blame* går ut på att man överför skulden till någon annan, och därmed också förnekar sin egen inblandning. Denna strategi är i många fall mer effektiv än enbart enkel *denial* enligt Benoit; dels eftersom man ger publiken någon att rikta sin illvilja mot, dels eftersom strategin svarar på den fråga som publiken fortfarande undrar över: vem gjorde det?

Jag har funnit i mitt material att BP vid två tillfällen använder sig av *shifting blame* och lägger en del av skulden för oljekatastrofen på en annan part. Dessa två situationer har också figurerat flitigt i media.⁴⁶ Först och främst vill man dela med sig av skulden till *Transocean*. *Transocean* är världens största borrhningsentreprenör och ägare av den sjunkna oljeriggen. BP, som äger området där borrhningen utfördes, hyrde alltså in *Transocean* för att utföra borrhningen.⁴⁷

BP, as lease operator of Mississippi Canyon Block 252 (MC252), continues to forge ahead with a comprehensive oil well intervention and spill response plan following the April 22 sinking of the Transocean Deepwater Horizon drilling rig 130 miles south-east of New Orleans.⁴⁸

BP menar här alltså att man som *lease operator*, en sorts hyresvärd för det område där borrhningen ägde rum, Mississippi Canyon Block 252, tar på sig att fortsätta bekämpa oljeutsläppet.

Om BP leasar ut området så måste det logiskt sett också finnas en part som leasar området av BP, alltså borrhningsföretaget *Transocean*. Ett resultat av detta är att BP försöker undvika att ta på sig hela ansvaret. Snarare än att vara de

⁴⁵ Benoit, 1995, s. 75.

⁴⁶ Bergin, Rascoe, 08.09.2010, & Hays, Reddall, 18.06.2010.

⁴⁷ Subseaiq.

⁴⁸ 25/4.

skyldiga vill man endast agera assistent eller någon sorts storebror som kommer till undsättning när det egentligen är någon annan som är källan till problemet.

Längre in i texten uttrycker BP att räddningsarbetarna har företagets stöd och att man fortsätter med att assistera Transocean i deras arbete.

”The team on the ground and those at sea have the Group’s full resources behind them.” BP continues to assist Transocean’s work below the surface on the subsea equipment [...]⁴⁹

Transocean blir hyresgästerna, i motsats till BP:s egentagna roll som hyresvärd. BP visar att de inte ser sig själva som huvudsakliga upphovsmän till krisen, däremot påpekas att de tar sitt ansvar som huvudsakligt ansvariga för området där krisen uppstod. BP lägger över en del av skulden på Transocean utan att för den delen hävda sin oskuld, de vill således visa att det inte enbart är deras fel.

Benoit skriver om *shifting blame*: ”This strategy can be considered a variant of denial, because the accused cannot have committed the repugnant act if someone else actually did it.”⁵⁰ Detta påstående gäller dock inte i det här fallet eftersom BP inte avsäger sig allt ansvar, bara en del av det. Benoit skriver också att vid användning av *shifting blame* så är det viktigt att man inte skyller på en underordnad.⁵¹ Detta är dock precis vad BP gör eftersom *Transocean* är anställda av BP för att utföra borrningen.

Ett andra exempel där BP försöker dela med av skulden finner vi då BP vill försäkra publiken om att oenigheter med ett annat oljebolag gällande betalningsansvar för oljesaneringen inte kommer att påverka BP:s arbete med oljeläckan. Bakgrunden är att oljebolaget Anadarko Petroleum Corporation, delägare i den läckande oljekällan, vägrade hjälpa till med finansieringen av saneringsarbetet eftersom man ansåg BP vara skyldiga till vårdslöshet.⁵²

Vi har alltså en situation där Anadarko lägger all skuld på BP, vilket får anses vara

⁴⁹ 24/4

⁵⁰ Benoit, 1995, s. 75.

⁵¹ Benoit, 1995, s. 164.

⁵² Hays, Reddall, 18.06.2010.

den allmänna uppfattningen. BP, däremot, håller inte med och vill ha ekonomisk hjälp från delägaren Anadarko.

Other parties, besides BP may be responsible for costs and liabilities arising from the oil spill, and we expect those parties to live up to their obligations.⁵³

Vidare beskriver BP hur det avtal som BP och Anadarko ingick i såg ut. BP vill här visa att man har fog för sina påståenden.

BPXP and two other parties, including Anadarko Petroleum Corporation, co-own the leasehold interest in MC252 -- the origin of the oil and gas spill. All the co-owners of the leasehold interest previously entered into a written operating agreement under which BPXP would act as "operator" and be responsible for conducting operations in MC252, but that the parties would share the costs of operations, including the cost to clean up any spill resulting from drilling the MC252 exploratory well, according to their respective ownership interests in MC252. Further, all the co-owners of the leasehold interest filed documents with the U. S. federal government clearly certifying that each would be jointly and severally liable, together with any other responsible parties, for oil spill removal costs and damages in accordance with the Oil Pollution Act of 1990.⁵⁴

Parterna skyller på varandra, BP menar att Anadarko har en förpliktelse att betala kostnader som oljeläckan för med sig. Anadarko menar i sin tur att eftersom BP är huvudansvariga och dessutom har varit vårdslösa i sin drift av borrhningen så borde de vara ekonomiskt ansvariga.

Pressmeddelandets uttalade syfte är inte att skylla på någon annan. Syftet är att framhäva att även om företagen är oense om vem som ska betala så kommer det inte påverka BP:s löfte om att ställa saker tillrätta. För att göra detta måste de ändå blottlägga den schism som finns med Anadarko, och på så sätt synliggöra det faktum att BP återigen försöker dela med sig av skulden.

Dessa två exempel på *shifting blame* skapade negativa rubriker om BP i media, man fick även kritik från president Obama som inte uppskattade smutskastningen.⁵⁵ Det är också detta som är den stora risken med strategin,

⁵³ 18/6.

⁵⁴ 18/6

⁵⁵ Bohan, 14.05.2010.

börjar man skylla ifrån sig på andra riskerar man att få allmänheten emot sig, särskilt när den utbredda uppfattningen i denna allmänhet är att det är en själv som är ansvarig. Denna risk blir än mer påtaglig när man har i åtanke att det handlar om något så allvarligt som en oljekatastrof.

Falkheimer, Heide och Larsson skriver att *denial* och *shifting blame* är två strategier som kan förefalla frestande att använda, men om sanningen sedan kommer fram så har krisen plötsligt blivit ännu större.⁵⁶ Detta blev också fallet för BP. Deras försök till att skylla på någon annan godkändes inte, de fick på grund av detta hård kritik i media, och av den amerikanska staten. *Shifting blame* var sammanfattningsvis ingen lyckad strategi för BP.

3.5 17 maj – 29 augusti: Kompensera

Compensation går utan problem att översätta till kompensation, därför kommer jag från och med nu använda det svenska begreppet när jag refererar till strategin.

Benoit skriver att kompensation är en av de strategier som används för att mildra publikens negativa känslor gentemot den anklagade. Kompensation består av att man gottgör de drabbade med hjälp av pengar, gåvor, eller tjänster. Om kompensationen godkänns, så kan den negativa känslan vägas upp.⁵⁷ För BP blir den här strategin användbar eftersom man arbetar med så många olika grupper av drabbade som allihop förväntar sig kompensation. BP kan helt enkelt inte återställa allt själva (*corrective action*), i vissa fall måste man istället kompensera. Som jag nämner i teoridelen så har jag definierat skillnaden mellan kompensation och *corrective action*. Skillnaden som jag använder mig av är att det handlar om *corrective action* då BP direkt åtgärdar problemet, medan det handlar om kompensation då BP tillhandahåller pengar så att någon annan kan åtgärda problemet.

⁵⁶ Falkheimer, Heide, Larsson, 2009, s. 98.

⁵⁷ Benoit, 1995, s. 78.

Efter att ha arbetat med att täppa oljeläckan och sanera drabbade omgivningar i nästan en månad meddelade BP att företaget nu skulle börja kompensera de drabbade delstaterna längst med kusten.

BP is today announcing grants to each of the states of Florida, Alabama, Mississippi and Louisiana to help their Governors promote tourism around the shores of the Gulf of Mexico over the coming months. This is part of our ongoing commitment to help mitigate the economic impact of the oil spill. BP is providing \$25 million to Florida and \$15 million each to Alabama, Mississippi and Louisiana.⁵⁸

Utifrån mina och Benoits definitioner, representerar ovanstående utdrag ur pressmeddelandet strategin Compensation eller strategin Corrective action? Vill BP väga upp eller rätta till problemet med pengarna? I pressmeddelandet står det: "The grants announced today are for the Governors to distribute as they see fit to promote tourism". BP menar alltså att pengarna går till de drabbade staternas guvernörer som sedan får använda pengarna på det sätt som de finner bäst lämpat. Även om pengarnas primära syfte är att hjälpa den haltande turismen i området så kommer man inte ifrån att pengarna gick direkt till guvernörerna, och att det nu är deras uppgift att avgöra vad de ska användas till. Därför handlar det här om kompensation till staterna, och framförallt till deras guvernörer. Guvernörerna för de drabbade staterna har flera gånger riktat kritik mot BP och deras krishantering.⁵⁹ Utifrån detta blir Benoits beskrivning av kompensation än mer aktuell, han skriver: "This redress may take the form of valued goods or services as well as monetary reimbursement. In effect, compensation functions as a bribe."⁶⁰

BP klargjorde strax efter att den första oljan började läcka ut att företaget hade för avsikt att börja godkänna krav på kompensationer från personer och affärsrörelser som drabbats av skador eller förlorad inkomst till följd av oljekatastrofen. Den 26:e Maj menade BP att företaget än så länge godkänt 26 000 krav på ekonomisk kompensation och att man betalat ut över 36 miljoner

⁵⁸ 17/5.

⁵⁹ TT/AFP/Reuters 27.05.2010.

⁶⁰ Benoit, 1995, s. 78.

dollar till drabbade.⁶¹

Kompensation blir i en sådan här krissituation naturligt en viktig del. Människor och affärsrörelser förlorar sina inkomster och regionen som helhet drabbas av stora skador. BP förväntas gå in med ekonomiskt stöd och kompensera de som drabbats. De drabbade bör också bli informerade om hur företaget planerar utföra dessa kompensationer och hur man, som drabbad, ska gå tillväga för att få rätt till kompensation. BP:s användning av strategin blir således motiverad och nödvändig för företagets sammantagna kriskommunikation.

3.6 26 maj: Kontextbyte

Transcendence beskrivs av Benoit som en strategi med vilken man sätter handlingen i en annan kontext eller byter ut de existerande referensramarna.⁶²

Benoit använder Robin Hood som exempel på strategin. Enligt många så stal Robin Hood från de rika, men enligt honom själv gav han till de fattiga.⁶³ BP använder strategin på ungefär samma sätt. BP berättar i ett pressmeddelande att de har anställt en oberoende part som kommer ha den slutgiltiga beslutsmakten i alla de krav på kompensationer som drabbade människor och affärsrörelser har skickat in. I pressmeddelanden kan vi läsa:

BP will work to pay all legitimate claims as quickly as possible. Appointing an Independent Mediator is a recognized practice to strengthen claims processes and resolve disputes. BP is working to appoint the best possible person to fill this important role. In those cases in which a claimant and BP cannot agree on resolution of a claim, the claimant can seek review from the Independent Mediator. The Independent Mediator then will make an advisory decision on the claim.⁶⁴

⁶¹ 26/5

⁶² Benoit, 1995, s. 77 f.

⁶³ Benoit, 1995, s. 78

⁶⁴ 26/5.

Det BP vill visa är att man gör det lättare och smidigare för de drabbade att erhålla ersättning genom en oberoende medlare. Något annat som detta även för med sig är att företaget får lättare att ifrågasätta de krav som kommer in. Hade man inte valt att tillsätta en oberoende part så hade BP själva fått neka krav från människor som känner sig ha rätt till ersättning. Detta i sin tur hade kunnat få extremt negativa konsekvenser för företaget i media och från allmänheten. Nu kan företaget istället bestrida kraven som kommer in och skicka vidare ärenden till den oberoende parten. Detta gör att företaget kan säga att det är den oberoende parten som tar beslutet och således slipper BP stå för de avslag som den oberoende parten beslutar om.

'We have opened claims offices across the region, and will make every effort to reach everyone who has a legitimate claim. And we will appoint an independent mediator so that we have as fair a process as possible for everyone in the Gulf region.'⁶⁵

Medlaren är alltså till för att göra folket i Gulf-regionen rättvisa, men samtidigt är han också där för att göra det rättvist för BP. Man kan alltså säga att BP här använder sig av den kontext som passar deras ändamål bäst. De vänder på resonemanget, företaget gör det mer rättvist för folket snarare än enklare för sig själva.

3.7 24 april - 7 juni: Be om förlåtelse

Mortification består av att man tar på sig fullt ansvar för händelsen och/eller ber om förlåtelse. Om publiken anser att ursäkten är uppriktig så kan händelsen förlåtas.⁶⁶ Jag väljer att tolka det som så att strategin uttryck för sorg, ånger, och smärta inför händelsen också ingår i denna strategi.

Benoit skriver att även om strategin *corrective action* används så behöver den inte nödvändigtvis kombineras med ett erkännande av skuld, man kan vara villig

⁶⁵ 26/5.

⁶⁶ Benoit, 1995, s. 79.

att åtgärda konsekvenserna utan att för den sakens skull anse sig själv ha något ansvar.⁶⁷ Detta gällde också BP i inledningen av den aktuella kommunikationen. Företaget uttryckte sorg och smärta över det som hade hänt, och sympatier för de omkomnas familjer, men något ansvarstagande visade sig inte inledningsvis.

'We owe a lot to everyone who works on offshore facilities around the world and no words can express the sorrow and pain when such a tragic incident happens. On behalf of all of us at BP, my deepest sympathies go out to the families and friends who have suffered such a terrible loss[...]⁶⁸

Tio dagar efter olyckan ändrade sig dock BP och tog på sig fullt ansvar.

Hayward added: 'BP is fully committed to taking all possible steps to contain the spread of the oil spill. We are taking full responsibility for the spill and we will clean it up, and where people can present legitimate claims for damages we will honour them.'⁶⁹

Här säger alltså BP rakt ut att de tar på sig fullt ansvar för oljeläckan, och att det är dem man ska vända sig till om man har blivit drabbad eller på något sätt skadad av krisens konsekvenser. Här används en del av *mortification*, ett ansvarstagande. Företaget ber dock inte om förlåtelse, vilket kan anses vara huvuddelen i strategin.

Benoit skriver att det är effektivt att kombinera Mortification med Corrective action, alltså att man tar på sig ansvar för händelsen och ber om förlåtelse samtidigt som man presenterar planer på att åtgärda de skador krisen har orsakat.⁷⁰ BP använder inledningsvis en lite modifierad kombination, de tar på sig fullt ansvar samtidigt som de slår fast att de ska göra allt för att reparera skadorna men de ber än så länge inte om ursäkt och de uttrycker heller ingen ånger. Man kan säga att företaget kombinerar en del av *mortification* med lite *corrective action*.

⁶⁷ Benoit, 1995, s. 79.

⁶⁸ 24/4.

⁶⁹ 30/4.

⁷⁰ Benoit, 1995, s. 79 & 162.

När BP sedan väljer att uttrycka sorg och ånger inför det inträffade så används Hayward och Svanberg för detta ändamål. Man kan på två ställen i meddelandet se fraser som vittnar om en vilja att be om förlåtelse, men ingen av dessa fraser innehåller en direkt ursäkt. I början av pressmeddelandet står det: "Both Svanberg and Hayward expressed their deep regret and sorrow for the tragedy"⁷¹. De båda cheferna är alltså ångerfulla och de känner sorg över det som har inträffat. Eftersom Svanberg och Hayward representerar BP så blir följden att även företaget BP känner ånger och sorg. Längre in i meddelandet citeras Hayward:

Everyone at BP is heartbroken by this event, by the loss of life and by the damage to the environment and to the livelihoods of the people of the Gulf Coast. It should not have happened and we are bound and determined to learn every lesson to try and ensure it never happens again.⁷²

Även här menar Hayward att BP som företag känner starkt för vad som har hänt, han säger att det aldrig borde ha hänt och att det inte får hända igen. Företaget känner ånger och sorg över det inträffade och de tar fullt ansvar för det inträffade, vilket är en av beståndsdelarna i *mortification*.⁷³ De ber dock ännu inte om förlåtelse i den kommunikationsform som här analyseras.

Den 7:e juni höll BP:s *managing director*, Bob Dudley, ett tal i samband med en presskonferens gällande uppförandet av barriäröar utanför Louisianas kust. Detta tal transkriberades och publicerades på BP:s hemsida.⁷⁴ Bob Dudley har arbetat inom företaget en längre tid och han tog i juni över som ledare för restaureringsarbetet i den Mexikanska golfen. Den 27:e juli meddelade också BP att Dudley tar över rollen som VD efter den avgående Tony Hayward.

Talet skiljer sig från de citat från Hayward och Svanberg som jag tidigare har gått igenom. För det första behövs en bakgrundsförklaring. Dudley är uppväxt i

⁷¹ 4/6.

⁷² 4/6.

⁷³ Benoit, 1995, s. 79.

⁷⁴ 7/6.

Mississippi, en av de drabbade staterna. Detta nämner han i talet då han beskriver hur han under hela sin uppväxt badade och fiskade på den numera oljetäckta kusten. Han säger gång på gång att han väldigt väl vet hur tragisk händelsen är för människorna i regionen, eftersom han är en av dessa människor.

My own roots are here along the Gulf Coast. It has been a while, but I grew up in Mississippi. I grew up swimming and fishing off of the coast. Some of my best childhood memories are when my father took the family Out to Ship Island and a big treat was to go all the way out to the Chandeleurs. I know how important the fishing industry is here, and as someone who has worked in the oil and gas industry my whole career, I know very well how important this business is to the economic prosperity of the region.⁷⁵

Han gör sig själv till någon som de drabbade människorna kan relatera till, och identifiera sig med. Han är ingen stel britt som inte har en aning om vad oljan egentligen gör mot kusten och havet, vilket många amerikaner ansåg Tony Hayward vara. Dudley är amerikan, han talar sydstatsdialekt, och han vet hur mycket krisen har skadat regionen och människorna som bor i den.

Dudley avslutar talet med orden: "And while it won't bring things back, we are deeply sorry. Thank you."⁷⁶ Han säger att även om det inte gör saker ogjorda så är han, och företaget, ledsna för det som har hänt. Han säger förlåt. Det som underbygger den här explicita formen av *mortification* är Dudleys beskrivning av sin uppväxt och bakgrund. Han är en del av det amerikanska folket och en del av det drabbade samhället. Dudley söker tydligt att bygga upp ett ethos som bygger på samhörighet med dem som drabbats av oljeutsläppet. Trovärdigheten i det han säger stärks avsevärt då han, genom att likställa sig med de drabbade, visar att han vet vad han talar om.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att BP tidigt tog på sig ansvaret för katastrofen. De uttryckte sin sorg och ånger över det inträffade. *Mortification* inkluderades i flera pressmeddelanden vars huvudsakliga strategi var en annan.

⁷⁵ 7/6.

⁷⁶ 7/6.

Som jag tidigare nämnt så menar Benoit att *mortification* blir än mer effektiv tillsammans med *corrective action*. Detta kan vara en anledning till att BP använde strategin tillsammans med *corrective action*, och tillsammans med andra strategier. Att sedan Bob Dudley till sist var den som uttryckligen sade förlåt berodde troligen på de omständigheter som presenteras i föregående stycke, Tony Hayward hade helt enkelt ingen trovärdighet kvar hos det amerikanska folket.

4. Sammanfattning & diskussion

4.1 Sammanfattning

Corrective action var den strategi som inledde kommunikationen. Detta är naturligt då det mest akuta var att kontrollera läckan och oljan. BP gjorde tidigt klart att man var beredda att göra vad som krävdes för att åstadkomma detta. Man ville försäkra allmänheten, och de amerikanska myndigheterna, om att man skulle ta sitt ansvar och inte lämna det drabbade området i sticket. Detta stärks ytterligare då man ser att BP inkluderar *corrective action* i sina pressmeddelanden, som mestadels består av en annan strategi. Företaget påpekar ständigt att arbetet fortgår trots att man också har börjat betala ut kompensationer till drabbade människor.

Kompensationerna började BP informera om då omfattningen av krisen stod klar. Företag och människor blev av med sina inkomster och BP förstod tidigt att de var tvungna att börja kompensera de som drabbats av krisen. En annan anledning till att BP såg kompensationer som nödvändiga var att många olika grupper i olika områden hade drabbats. BP kunde helt enkelt inte åtgärda allt själva.

Shifting blame användes av BP vid två tillfällen i den analyserade

kommunikationen. Först försökte man överföra en del av skulden på sina anställda, *Transocean*. Sedan beskyllde man ett annat oljebolag och försökte få dem att betala för saneringen. Vid båda tillfällena blev responsen från allmänheten, och från myndigheterna, enbart negativ. Att BP var skyldiga, var den allmänrådande uppfattningen. Publiken brydde sig därför inte om skuldfrågan; det som spelade roll var att få stopp på oljan. Att BP då ville föra över en del av skulden på andra parter samtidigt som man ännu inte lyckats få stopp på oljeflödet kan anses vara en grov felprioritering. BP skyllde också på en underordnad (*Transocean*), vilket enligt Benoit gör strategin ineffektiv. Detta stärker slutsatsen om att valet att använda sig av *shifting blame* inte var ett lyckat sådant av BP.

Det exempel på *transcendence* som redogörs för i analysen består av att BP anlitar en oberoende part vars uppgift är att besluta om de krav på kompensationer som kommer in är motiverade eller inte. BP hävdar att medlaren gör det enklare för de drabbade, men samtidigt slipper man neka de människor som känner sig berättigade till kompensation.

Mortification blev en naturlig del av BP:s kommunikation under, och efter, oljekatastrofen. Detta berodde till stor del på det faktum att krisen inte bara hade stor inverkan på väldigt många människor, utan även på något väldigt känsligt; naturen. Ser man till det faktum att ett stormrikt företag från England förorenar och förstör amerikanskt vatten och delar av den amerikanska kusten, kan man förstå amerikanernas negativa inställning till BP. BP tog på sig ansvaret; de uttryckte sympatier, sorg och ånger. Strategin blev sedan fullkomlig när Bob Dudley ställde sig upp och bad om förlåtelse. Han förstärkte ursäkten genom att berätta om sina käraste barndomsminnen som ägde rum på de kuster som nu ligger begravda under oljan och att han var lika förkrossad som alla andra sörjande amerikaner.

4.2 Diskussion

Syftet med var och en av de strategier som förekommer i analysen är på inget sätt självklart. Ser vi enbart till Benoits definitioner så kan vi förvisso peka ut ett exakt ändamål, men BP:s ändamål med en strategi behöver inte alls överensstämma med Benoits uppfattning om vilket ändamål strategin har. Jag kan inte komma fram till precis vad det är BP vill åstadkomma med en strategi, jag kan bara komma fram till vad strategin säger att BP vill åstadkomma, och huruvida strategin var lämplig eller ej.

Benoits teori är i många fall användbar för den sortens analys som jag nu har genomfört, men den är varken allomfattande eller precis. Man kan inte veta om Benoits strategier visar på vad det är som händer i en kriskommunikation på ett korrekt och tillfredsställande sätt. För att göra detta behövs bland annat en fördjupning av samtliga strategier och en större mängd av konkreta exempel. Detta faktum visar sig inte minst i problematiken omkring strategin *bolstering* som tas upp i teoriavsnittet.

Man måste också ha i åtanke att situationen som har analyserats fortfarande är aktuell. Media rapporterar fortfarande om oljan, och oljan ligger fortfarande kvar. Hur påverkar det Benoits teori? För att kunna se helheten, måste krisen då tillhöra det förflutna och därmed tillåta en att se responsen ur ett framtidsperspektiv? Det skulle till exempel inte vara förvånande om delar av analysen på något sätt har färgats av att jag fortfarande har hela händelseförloppet, och alla olika reaktioner, färskt i minnet.

Ett tydligt exempel på att man ibland inte fullständigt kan förlita sig på Benoits strategier är då strategin *transcendence* diskuteras. BP skulle kunna vederlägga mitt påstående om att de gör det lättare för sig själva samtidigt som deras uttalade syfte är att göra det mindre komplicerat för de drabbade. De skulle kunna påstå att anlitaandet av en medlare förde med sig rättvisa för samtliga inblandade. Måhända har de rätt i detta, men det förminskar inte det

faktum att de vände på resonemanget för att framstå som fördelaktiga i de drabbades ögon. Exemplet på *transcendence* är välmaskerat på ett sådant sätt att man skulle kunna hävda att situationen i själva verket hade varit sämre för de drabbade om BP själva hade beslutat huruvida kraven på compensation var giltiga eller ej. Om vi återigen jämför med Robin Hood så kan man säga att BP ger så mycket till de fattiga att det knappt är synbart att de tar från de rika.

Det största misstaget gjorde BP då de skyllde ifrån sig på *Transocean* och *Anadarko*. De försökte dela med sig av skulden, och därmed också av allmänhetens kritik. Resultatet visade sig dock bli det motsatta av vad de önskat, vilket delvis kan förklaras med att allmänheten inte var lika intresserade av vilka som var skyldiga som av att få stopp på oljan. När BP började beskylla andra stal det allt ljus från övrig kommunikation, allt fokus började riktas mot det faktum att BP försökte skylla ifrån sig.

När det visade sig att orsaken till dispyten med *Anadarko* var ekonomiskt betingad blev situationen än mer prekär. Att BP, ett av världens rikaste företag, började ifrågasätta sitt betalningsansvar förstärkte onekligen allmänhetens åsikt om BP som ett girigt företag som inte bryr sig om miljön.

Det mest intressanta med BP:s *mortification* är att Bob Dudley var först med att säga förlåt. Tony Hayward och Carl-Henrik Svanberg tog på sig ansvaret; de uttryckte sorg och ånger, men de bad aldrig om förlåtelse. Detta var nästintill förödande för BP:s krishantering, åtminstone tills Dudley steg fram till plattan. Plötsligt var det nästan positivt att Hayward och Svanberg aldrig bad om förlåtelse eftersom Dudleys ursäkt då vägde så mycket tyngre. På grund av detta växte också personen Bob Dudley och man kan se en sorts brytpunkt mellan BP under Haywards ledning och BP under Dudleys ledning. Amerikanen, och sydstataren, Dudley representerar det nya förändrade BP som bryr sig om miljön, medan britten Hayward representerar det gamla BP som skyller ifrån sig och inte kan få stopp på oljan. Detta ser jag som BP:s största framgång i hela den här historien. Hayward var så nära förknippad med BP att när han försvann så försvann också mycket av den negativitet som riktades mot företaget. Möjligtvis

har vi här en ny strategi i annalkande; ”*Collateral damage*: Den anklagade låter en representant ta på sig alla fel som begås och blir därmed ogillad av alla. Representanten ersätts sedan av hans raka motsats.”

5. Källor och litteratur

I följande avsnitt har jag skiljt på pressmeddelanden som figurerar i analysen, och de elektroniska referenserna. Pressmeddelandena är sorterade efter publiceringsdatum.

5.1 Pressmeddelanden

22/4 <http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7061490>, hämtat den 04.09.2010, kl. 11.15

25/4
<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7061518>, hämtat den 04.09.2010, kl. 11.35

30/4
<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7061712>, hämtat den 04.09.2010, kl. 12.00

17/5
<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062187>, hämtat den 04.09.2010, kl. 12.00

24/5
<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062370>, hämtat den 04.09.2010, kl. 12.45

26/5
<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062448>, hämtat den 07.09.2010, kl. 10.40

2/6

<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062613>, hämtat den 07.09.2010, kl. 11.00

4/6

<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062651>, hämtat den 08.09.2010, kl. 09.20

7/6

<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=98&contentId=7062798>, hämtat den 07.09.2010, kl. 11.15

18/6

<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062995>, hämtat den 09.09.2010, kl. 14.00

29/9

<http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7065250>, hämtat den 15.10.2010, kl. 13.00

5.2 Tryckt litteratur

Coombs, Timothy W, Parameters for Crisis Communication, *The handbook of crisis communication*, redaktörer: W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay, West Sussex, 2010, 17-54

Benoit, William L, *Accounts, excuses, and apologies - A Theory of Image Restoration Strategies*, New York, 1995

Eriksson, Mats, *Nätens kriskommunikation*, Malmö, 2009

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats & Larsson, Larsåke, *Kriskommunikation*, Malmö, 2009

Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis Communication – A casebook approach*, New Jersey, 1995

Mitroff, Ian I, with Anagnos, Gus, *Managing crises before they happen, what every executive and manager needs to know about crisis management*, New York, 2001

't Hart, Paul & Boin, Arjen, *Between crisis and normalcy: The long shadow of post-*

crisis politics, Springfield, 2001

5.3 Otryckt litteratur

Benoit, William L, "Research", *University of Missouri-Columbia* [på nätet],
<http://web.missouri.edu/~benoitw/research.html>, hämtat den 30.11.2010, kl.
14.00

Bergin, Tom & Rascoe, Ayesha, *BP and partners trade blame for oil spill*, Reuters
[på nätet], 08.09.2010,
<http://www.reuters.com/article/idUSTRE6871GC20100908>, hämtat den
29.11.2010 kl. 14.00

Bohan, Caren, Gorman, Steve, "Obama slams oil companies for spill blame game",
Reuters [på nätet], 14.05.2010,
<http://www.reuters.com/article/idUSTRE6430AR20100514>, hämtat den
29.11.2010, kl. 17.50

British petroleum, "Deepwater Horizon Accident Investigation Report", *British
petroleum* [på nätet], 08.09.2010,
[http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/incid
ent_response/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/Deepwater_Horizon_Accid
ent_Investigation_Report.pdf](http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/incident_response/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/Deepwater_Horizon_Accident_Investigation_Report.pdf) hämtat den 18.11.2010 kl. 15.30

British petroleum, pressarkiv, *British petroleum* [på nätet]
[http://www.bp.com/articlelisting.do?
categoryId=2012968&contentId=2006635](http://www.bp.com/articlelisting.do?categoryId=2012968&contentId=2006635), hämtat den 04.09.2010, kl 11.00

Clark, Andrew, "Tony Hayward's expected departure from BP applauded in US",
The guardian [på nätet], 26.07.2010,
[http://www.guardian.co.uk/business/2010/jul/26/tony-hayward-quitting-us-
reaction](http://www.guardian.co.uk/business/2010/jul/26/tony-hayward-quitting-us-reaction) hämtat den 09.12.2010, kl. 20.20

E24 Näringsliv, "BP fördubblar vinsten", *e24* [på nätet] 27.04.2010,
http://www.e24.se/business/ravaror/bp-fordubblar-vinsten_2012127.e24,
hämtat den 09.12.2010, kl. 20.30

Forbes, "The global 2000", *Forbes* [på nätet],
[http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-
2000_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Rank.html) hämtat den 06.10.2010 11.00

Hays, Kristen & Reddall, Braden, "Anadarko heaps all blame on BP", *Reuters* [på nätet], 18.06.2010,
<http://www.reuters.com/article/idUSN1416392020100618> hämtat den 24.11.2010 13.50

Mral, Brigitte, "Retoriska aspekter på kriskommunikation (RAK)", *Örebro universitet* [på nätet], 09.02.2010
<http://www.oru.se/Forskning/Forskningsprojekt/Projekt/HumUS/Retoriska-aspekter-pa-kriskommunikation-RAK/> hämtat den 09.12.2010. kl. 21.15

Reuters, "Timeline: Gulf of Mexico oil spill", *Reuters* [på nätet], 20.09.2010,
<http://www.reuters.com/article/idUSTRE68J0Q420100920> hämtat den 22.09.2010 10.30

Segerström, Gustaf, "2,2 miljoner kronor till retorikforskning om kriskommunikation", *www.retorikportalen.org*, 30.10.2009,
<http://www.retorikportalen.org/sv/node/301>, hämtat den 24.09.2010 13.50

Strassmann, Mark, "BP's Oil Skimming Estimates Far from Reality", *Cbs news* [på nätet], 06.07.2010,
<http://www.cbsnews.com/stories/2010/07/06/eveningnews/main6652191.shtml>, hämtat den 01.11.2010, kl. 11.30

Subseaiq, "Offshore field development projects- Macondo" *www.subseaiq.com*,
http://www.subseaiq.com/data/Project.aspx?project_id=562&AspxAutoDetectCookieSupport=1, hämtat den 06.12.2010, kl. 19.00

TT/AFP/Reuters, "Oljekatastrofen värre än befarat", *Dagens nyheter* [på nätet], 27.05.2010,
<http://www.dn.se/nyheter/varlden/oljekatastrofen-varre-an-befarat-1.1111824> hämtat den 16.11.2010, kl. 11.00

TT/AFP/Reuters, "Oljeläckaget större än befarat", *Dagens nyheter* [på nätet], 16.06.2010,
<http://www.dn.se/nyheter/varlden/oljelackaget-storre-an-befarat-1.1122740>, hämtat den 06.10.2010, kl. 10.40