

## Tekstargumentation i årsrapporter

Bülow-Møller, Anne Marie

*Document Version*

Final published version

*Publication date:*

2003

*License*

CC BY-NC-ND

*Citation for published version (APA):*

Bülow-Møller, A. M. (2003). *Tekstargumentation i årsrapporter*.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 19. May. 2022



Det Erhvervsproglige Fakultet  
Handelshøjskolen i København  
Dalgas Have 15  
2000 Frederiksberg

nr. 2/2003

Anne Marie Bülow-Møller  
[amb.kom@cbs.dk](mailto:amb.kom@cbs.dk)

Tekstargumentation i årsrapporter

Det er velkendt i den engelsktalende verden at alle som køber konsulentbistand, ønsker sig en enarmet forsker. Når vedkommende skal komme med sin anbefaling, siger han/hun nemlig: "On the one hand...!"

Når man skal bruge argumentation som basis for handling, er det en klar fordel med et oplæg som dels er *troværdigt*, og dels er *klart* i sin anbefaling. Man har hyret eksperter for ikke selv at behøve sætte sig så godt ind i sagerne at man kan foretage den optimale afvejning.

Jeg vil i det følgende se på visse tekstuelle træk i genren *årsrapporter* som placerer den i rækken af argumenterende tekster, selv om der er tale om monologer, tekster som fremstiller organisationens eget regnskab for dens egne aktionærer for at give et "retvisende billede", som det hedder, og som derfor ikke behøver at argumentere for noget som helst.

Men i praksis er hele årsrapporten et langt, underliggende argument for tesen *Investeer hos os!*, subsidiært, *Lad være med at sælge vores aktier, for her har vi check på tingene*. I den fremstilling er det rimeligt at antage at afsenderen, som vi foreløbig vil kalde 'den ordførende direktør', må fremstå som enarmet; men igen: hvis det skal virke optimalt, skal han helst ses at være i besiddelse af fuld dømmekraft over for årets bevægelser, således at det er på det fuldest mulige grundlag at han kan sige "her går det godt".

Når det engang imellem beviseligt ikke går særlig godt, kræver dette en balancegang mellem tekstuelle standpunkter som tager ansvaret, standpunkter som forklarer eller bortforklarer, og standpunkter som fuldstændigt undgår at lægge mærke til ubehagelige tal i regnskabet. Det er disse strategier som tilsammen former den underliggende argumentation i teksten, og som derfor er værd at se nærmere på.

### **Årsrapportens modtagergrupper**

Til trods for den voldsomt skærpede konkurrence fra hjemmesider, hvor organisationen løbende kan præsentere data, fremskrivninger og synspunkter, tyder undersøgelser stadig på at årsrapporten er den vigtigste kilde til information for en lang række interessenter. For de professionelle investorer er det ikke så meget de finansielle oplysninger: "If I find any news about results in an annual report, I'm probably not doing my job", siger en sektoranalytiker til Arfin (Arfin 1993: 11). Informationen findes snarere i vægtingen og organisationens egen vurdering af markedet, indsatsen og fremtiden, da det jo er organisationens årlige chance for at prioritere netop hvad de selv synes er det vigtigste. For de mindre investorer, som fylder mere og mere, også i de hensyn der tages for at gøre materialet tilgængeligt og indbydende, er årsrapporten den primære kilde til oplysning om

organisationens udvikling og planer; også kreditorer og leverandører har en interesse i at følge med i kurverne.

Prosaen betyder tilsvarende mere som information for andre grupper: for udlændinge som måtte være bekymrede for overtagelser og nedtromlen af et firma med moderselskab uden for landet, kan årsrapporten være et vindue hvor man udstiller engagement i det nye land, de lokale kræfters potentiale og andre beroligende forhåbninger. Desuden er der mange andre interessenter i nærområdet for hvilke organisationen gerne vil fremstå som en god og sikker arbejdsgiver, en god nabo og en god samfundsborger for myndighederne, og derfor er der grupper som nærlæser fremstillingen af indsats for miljø- og sikkerhedshensyn, omtale af bøder for karteldannelser, insiderhandel og anden fusk, og sponsorering og donationer til velgørende formål.

Med så heterogene interessentgrupper er det intet under at der opstår konflikter i udvælgelsen af oplysninger: noget der tjener til at skabe troværdighed over for en part, burde måske tilbageholdes af hensyn til en anden. I de senere år er der lavet en hel del undersøgelser specifikt af virksomheder med miljøproblemer, og ikke helt overraskende viser det sig at virksomhederne gerne fremlægger deres (ofte kostbare) tiltag på miljøområdet hvis investorerne kunne være nervøse for kommende bøder og retssager, eller hvis det er muligt at fremstille miljøudgiften som andet end en nulsumsløsning, primært en investering. Derimod er firmaerne ikke meget for at give efter for kritik og pres fra græsrodder og medierne, idet en diskussion af miljøstrategi på det grundlag kunne legitimere græsroddernes synspunkt, og det ville være i modstrid med investorernes interesse (Elsbach & Sutton 2001, Neu et al. 1998, Oliver 1991). Der er altså ting man simpelthen ikke bør omtale, hvis man vil tilgodese den vigtigste interessentgruppe.

Men for at komplicere tingene, så efterlyser denne vigtige gruppe flere oplysninger på de sårbare områder: ifølge Epstein & Pava's store amerikanske undersøgelse efterlyser 79% af de professionelle investorer mere åbenhed om dårlige resultater og strategisk risiko (Epstein & Pava 1993); og i en oversigt publiceret af London designers *McBride's* i 1992 er der færre end 25% af "stockbroker analysts" der føler at selskaberne giver et "true and fair view" af deres situation (Arfin 1993) – fx i form af kommende problemer med at leve op til lovgivning. De føler i overvældende grad at organisationerne er lidt for selektive med de oplysninger som investorerne har brug for.

Det er selvsagt ikke uproblematisk at opfylde dette ønske. Man beder organisationens ledelse om at vise sine svagheder for at styrke troværdigheden, og dermed samtidig risikere at levere argumentation for at investorerne trækker sig ud, idet detaljerede oplysninger er langt nemmere at efterprøve og sammenligne med den øvrige viden om markedet, og nøjagtige tal på forhåbninger kan checkes i næste kvartalsmeddelelse. Til støtte for kravet om oplysning nævnes eksempler som britiske Laura Ashley's store nedtur og den nye ledelses frejdige første årsrapport, hvor der blev gjort rede

for hvor elendigt hele infrastrukturen fungerede, og hvad den nye ledelse havde tænkt at gøre ved det. De interviewede investorer roste det gode værktøj og dets troværdighed (Arfin 1993) - men det fremgik ikke om deres velbegrundede beslutning om investering derefter havde været positiv eller negativ.

### Troværdighed

Det ord der går igen i al omtale af årsrapporters gennemslagskraft, er *credibility*. Blandt definitionerne findes fx Newells komponentanalyse *credibility = trustworthiness + expertise + attractiveness + power* (Newell & Goldsmith 2001).

Disse begreber betoner forskellige aspekter, men som udgangspunkt er de en interessant blanding af noget som den troværdige selv har, og noget som *tillægges* af objektet, dvs. den kommunikationspartner for hvem subjektet fremstår som troværdigt. Troværdighed er ikke noget som et subjekt bare kan gøre krav på (og heri ligner det *face*-begrebet); hvis troværdighed skal skabes eller formidles diskursivt, kan det kun ske i samspil med objektet, dvs. den modtager eller læser som skal acceptere det konstruerede billede.

*Trustworthiness*, pålidelighed, har et element af tillid som for objektet er bekræftet over tid: man skal optjene et ry for pålidelighed. På grund af tidsdimensionen er det også rettet mod fremtiden, nemlig løfter: ikke alene plejer det at være rigtigt hvad de oplyser, de holder også hvad de lover (læs: de har realistiske forventninger til det næste halve års udbytte). Desuden er der et element af konsistens; det er således en katastrofe for troværdigheden når det afsløres at interne dokumenter fortæller en anden historie end den officielle. Det skete fx for tobakskoncernen Philip Morris, hvor det fremgik af de lække interne papirer at man udmærket vidste at produktionen var udviklet med tilsætning af stoffer der skulle skabe nikotinafhængighed – en position man hårdnakket havde nægtet udadtil (Massey 2001).

*Expertise* dækker objektets tillid til at den nødvendige viden og strategiske tæft foreligger, så der er tale om kvalitetsoplysninger. I årsrapporter findes prosaen i umiddelbar tilslutning til den eksterne revision, og den samlede rapport er gennemlæst af husets jurister og revisorer; denne afsmitning fra tørre, objektive tal og uafhængige eksperters godkendelse medvirker utvivlsomt til at give genren et skær af troværdig ekspertise som ikke findes i andre PR-dokumenter, såsom brochurer og pressemeddelelser. Igen er det katastrofalt for troværdigheden når der afsløres uregelmæssigheder i ekspertarbejdet, dvs. juristernes og revisorernes område.

*Attractiveness* er en sammensat kategori: socialpsykologien viser tydeligt at argumenter fra personer der bedømmes som mere attraktive (smukkere, mere soignerede, højere social position), også virker mere troværdige (jf. oversigt i Bradac 1990); men dertil er der et element af det som French & Raven i deres klassiske undersøgelse af magtbaser kaldte "referent power", den positive bedømmelse der gør at objektet gerne vil ligne subjektet pga. beundret ideologi eller position (French & Raven 1968). Investorer kan

forventes at reagere mest positivt på en virksomhed der vedkender sig samme slags ideologi og værdier som de selv har (herunder ikke mindst rentabilitet), hvorimod de næppe vil registrere de andre grunde til at de bedømmer en virksomhed som attraktiv, som kunne være æstetiske (fx gode billeder af smukt hovedkvarter med indbydende omgivelser) og etiske (indsats for fx humanitære forhold i et produktionsland).

Endelig er *power* formodentlig her lig med evnen til at bringe sin vilje til udførelse, dels internt som "legitimate power", som sikrer disciplin i rækkerne, og dels eksternt som "coersive power", som dækker økonomisk styrke til at vinde kampe om markedsandele også i turbulente tider.

Som det vil være fremgået, er de krav der stilles for at organisationen kan fremstå som troværdig, ganske sammensatte. Der kan opstå konflikt som behøver afvejning, på præcis samme måde som en talende kan være nødt til at afveje "face-needs" i sin selvfremstilling: hvis man går efter at dække sit behov for "competence face", vil man betone sin viden og sin overlegne talhåndtering, men det kan meget vel være på bekostning af "fellowship face", hvor man går efter at fremstå som en flink fyr og dermed en attraktiv samtalepartner som tager hensyn til partnerens behov (Lim & Bowers 1991).

Nærmest som et kuriosum kan man nævne at negative face-needs i denne sammenhæng kun kan effektueres hvis organisationen allerede har en høj grad af troværdighed. På denne måde har det hæderkronede A.P.Møller-rederi i årevis krævet respekt om sin beslutning om kun at oplyse det strengt nødvendige, nærmest som om al anden snak i rapporten følte som leflen for en utidig og mistænkeliggørende indblanding fra aktionærernes side.

### **Organisationens ansigt**

Årsrapporter har i Danmark været en upersonlig redegørelse fra hele ledelsen, men der er tegn til at de nye afrapporteringsregler vil føre til ændringer, måske opdelinger efter amerikansk forbillede. I USA indeholder årsrapporter straks efter opslaget et *letter to stockholders*, hvor Bestyrelsens formand eller (hyppigere) organisationens Chief Executive Officer, President eller ordførende direktør, kort opridser resultater og planer, normalt over to til tre sider. Dette dokument er det mest læste i årsrapporterne, og dermed den bedste chance for en selvfremstilling som bærer argumenter for investering i virksomheden. Disse *letters* har været genstand for et stigende antal tekstuelle og retoriske undersøgelser i de sidste tyve år (Bettman & Weitz 1983, Clapham & Schwenk 1991, Crombie 1999, Hyland 1998, Jameson 2000, Kendall 1993, Kohut & Segars 1992, Russ 1991, Salancik & Meindl 1984, Subramanian et al 1993, Thomas 1997.)

Et brev er en genkendelig genre. I dette tilfælde er det udsmykket med et billede af direktøren, sammen med navn og titler. Brevet er stilet til aktionærerne, og det gør i sig selv alle de andre interessentgrupper til mere eller mindre ratificerede med-læsere, i Goffmans forstand. Ikke desto mindre

er det klart at disse grupper medtænkes: det ville således være en rigtig dårlig strategi at omtale fx medarbejdernes produktivitet udelukkende som en økonomisk parameter, for i denne genre forventes der ros og tak for det forgange år. Rosen er indirekte, idet direktøren her over for aktionæerne tillægger medarbejderne noget af æren for resultaterne, og dermed af langt højere værdi end fx en direkte tak til julefrokosten.

Brevet slutter med en personlig underskrift. Af alle kommunikationstyper hvor organisationen søger sig en stemme, er denne den mest personlige. Her er manden der bærer ansvaret. Han kan endog gøre det helt eksplicit, med dramatisk personlig garanti. Jameson (2000) citerer en direktør for en investeringforening for denne egentlig noget bekymrende afslutning: "I commit to you that we will adhere to each fund's stated parameters and investment style" – Lee Munder; President, Munder Funds.

Det er derfor ironisk når ingen i virkeligheden tror at direktøren selv har forfattet brevet. Faktisk er det, ifølge Miller (1998), et almindeligt råd til rapport-team'ets forfattere at få topledelsen til at godkende ideer og derefter holde dem væk fra teksten, da det er svært at få lov at redigere i skrifter som topledelsen selv anser for hellige.

Hvorfor udsætter man så sig selv for mistanke om bugtaleri? For det første har troværdigheden godt af et personligt ankerpunkt; argumenter har mere vægt når de falder på baggrund af en uberygtet direktørs personlige ethos. For det andet er der en stigende tendens til personliggørelse i samfundet, som især kan ses i politik, men også andre områder, hvor en højt profileret person 'trækker stemmer'. Myten om iværksætteren der skabte et imperium, og den ensomme eksekutive helt der kom ind og reddede General Motors eller General Electric, er med til at rette aktionærernes interesse mod topcheferne. Der er et behov for at se manden der har ansvaret, hvis man skal føle at man kender organisationen lidt bedre.

På den anden side er brevet præget af "organizational discourse"; der kan ikke stå noget som ikke er godkendt af den samlede ledelse, da stemmen repræsenterer *hele* organisationen. Men stemmen har organisationens autorisation til at udtale sig, og det er grunden til at man hører kommentarer til stilen som et udtryk for organisationen. Efter et rekrutteringsmøde sagde en kandidat således, efter at den første entusiasme ved mødet med virksomhedens HR-medarbejdere og deres tale om "empowerment" havde lagt sig: "I looked up their annual report at the library and as far as I could see it was just the same old stuffy company. Lots of middleaged men in suits." (Arfin 1993:114)

Det vi har at gøre med, er den tekstuelle konstruktion af en ansvarsbærende, ordførende direktør: tekstens *persona*. Som jeg skal bruge termen her, er konstruktionen af persona lokal og taktisk: det er tekstens portræt af den skrivende, og bør ikke forveksles med forfatteren (penneføreren, for store selskaber vedkommende sikkert kommunikationschefen), eller for den sags

skyld direktøren som nikkede til forslaget, som fungerer som principal eller 'ejer' af budskabet. Tekstens persona foretager valg som afspejler et værdisæt og konstruerer et verdensbillede; og på det grundlag skaber læseren sit portræt af afsenderen, hjulpet af det sikkert venlige og myndige billede af direktøren.

Skabelsen af persona er i familie med skabelsen af organisationens image, men i meget mindre og mere lokal målestok. Den afbillede persona er kun i teksten, og dermed taktisk; et image er en større sag at opbygge, og dermed strategisk. Dog skulle der nødvendigvis være alt for store uoverensstemmelser mellem det lille billede og det store, da netop dette lille portrætbillede læses som et koncentrat af det store.

I årsrapporter er persona'ens mest interessante træk den tekstuelle konstruktion af *handlekraft* og af *ansvar for fejl*, for her er selve mødet mellem Lederen og Organisationen. Det entydigt bedste argument for at investere i et selskab er billedet af en leder af høj kvalitet som ses at have succes, eller, i mangel af bedre, kontrol.

### **Det gode år og det dårlige år**

Faktisk er det ligefrem muligt at argumentere for en direkte sammenhæng mellem skrivestil og årsresultat. På baggrund af 60 årsrapporter fra gode og dårlige "performers" hævder Subramanian et al (1993) således at de gode skriver "stærke, klare, korte sætninger", hvilket for dem betyder læsbarhed målt på ord- og sætningslængde. Vi kan tilføje høj transitivitet i Hopper & Thompsons forstand: menneskelige agenter, direkte objekter og teliske verber, således at handlinger og processer ikke bare ses som igangværende, men som fuldførte. De giver bl.a. følgende eksempel fra Chrysler:

Chrysler Corporation had another solid year in 1988. We accomplished all three of our key objectives for the year without losing sight of our continuing goal: customer satisfaction. First, we completed a smooth integration of the AMC operation. Second, we increased both our car and truck market share. Finally, and perhaps most importantly, we finished the year on a strong earnings note.

På den modsatte fløj finder vi "underperformers", som dækker sig bag passiver, bisætninger og lange adverbialer, således at resultatet bliver langt mindre læsbart. Her finder vi Continental Airlines, som var i vanskeligheder, bl.a. på grund af strejker blandt personalet. Eastern er et datterselskab:

While substantial progress has been made by Eastern's management to make the operation viable on a long-term basis, the various programs undertaken by the company's labor unions to disrupt the operations of the company particularly in the second half of the year had their unfortunate impact on the company's financial results.



Ud over sætningslængden kan vi notere os at passiven taktfuldt fjerner den menneskelige agent (*labor unions*) fra subjektpositionen, således at det bliver *programs* der udses som skurken. Hovedsætningens verbum er atelisk: strejkerne *had an impact*, men der er ikke tale om en fuldført proces, fx "ødelægge". Man føler at her er tale om en formulering der omhyggeligt undgår konfrontation. Til sammenligning kunne man indsætte "Easterns ledelse har gjort gode fremskridt for at rette op på underskuddet, så driften kan blive rentabel på længere sigt. Men det viser sig desværre ikke i selskabets årsresultat, da fagforeningerne havde held til at stoppe den daglige drift i anden halvdel af året".

Der er endnu en vigtig ting som viser sig robust og karakteristisk i stort set alle undersøgelser af brevene til aktionærer. Når det går godt, er *management* det dynamiske subjekt: "we accomplished all three objectives (...), we completed a smooth integration" etc. Når det går dårligt, er der ikke en eneste direktør i sigte i subjektposition. Der findes ingen konstruktioner af typen "Easterns ledelse har gjort gode fremskridt (...), men ledelsen formåede ikke at bilægge en tvist med medarbejderne om arbejdsvilkår". Teksten konstruerer derimod et årsagsforhold således at grunden til nedturen skal søges i omstændighederne, typisk de *eksterne, ustabile, ukontrollable forhold* såsom markedet, vejret, og urimelige regeringsindgreb, eller interne fjender såsom fagforeninger eller påtvungne hensyn til kvinder, minoriteter og miljø. Således nævner Kendall (1993) et par typiske eksempler fra Owens-Illinois, som havde nogle dårlige år i 1970'erne:

Glass container division sales increased modestly, but profits declined due to adverse market and weather conditions which were not offset fully by improved prices.

Rules and regulations affecting business which result in high consumer prices are proliferating at an astounding rate. In 1977 the price the nation paid for government regulation totaled an estimated \$100 billion. We hope the government will move to eliminate a significant part of this cost, much of which is unnecessary and counter-productive.

Hvis man ser på det diskursive arbejde der gøres i disse tekster for at skabe et værdisæt, så er det perspektivet i *improved prices* og *unnecessary and counterproductive*, der springer i øjnene. En persona der bruger "bedre priser" i betydningen "højere priser", skriver fra et profitperspektiv som udelukker kunder som interessentgruppe; de samme stakkels kunder er derimod ofrene i den næste tekst, hvor "high consumer prices" følger af "unødvendige" regler pålagt af regeringen. "Unødvendig" er en betegnelse som er valgt fra det subjektive perspektiv at reglerne er unødvendige *for os*. Modtageren er her tænkt ind i den gruppe som deler værdierne: flere

synspunkter om hvem reglerne eventuelt måtte være nødvendige for, ville svække det argument at der begås uret imod os (og vores indtjening).

### Tekstargumentationen

Valg af værdigrundlag er selvsagt det farvestof, teksten tegner med. Her følger nogle af de figurer der optræder.

Det vigtigste tiltag er at få valgt ord der afspejler grundlaget: *labelling* og *framing* er valget af termer der aktiverer den rigtige ramme. Således nævner Jameson (2000) at en investeringsfond som ikke levede op til markedets øvrige performance, konsekvent behandlede det der faktisk var at regne som *loss* i en mere positiv ramme, nemlig som *prudent investment in long-term security*. Lutz (1989) anfører tilsvarende at indførsel af nye rammer generelt er et advarselstegn: hvis der pludselig står *we are proud of our high production standards*, betyder det ofte "dette produkt er for dyrt og sælger dårligt".

En anden form som investorer noterer sig, er den klichéfyldte vaghed, såsom "Vi regner med tilfredsstillende salg" eller "mærkbar forbedring". Når man ikke ved hvad sammenligningsgrundlaget er, er der ingen informationsværdi i udsagnet. Finansverdenen har ellers et højt gætte-beredskab efter mange år med Alan Greenspans kryptiske udtalelser om forventede rentebevægelser i USA. Således sagde Greenspan i 1998 at han ville "consider carefully (...) ongoing developments", for han troede ikke at det var "credible that the United States can remain an oasis of prosperity unaffected by a world that is expecting greatly increased stress". Markedet reagerede omgående efter udtalelsen med en rekordstigning, da det blev konkluderet at en rentesænkning måtte være på trapperne. Da udtalelsen fremkom på tryk, faldt markedet tilbage til det normale (Thatchenkery 2001).

Ud over det bevidst vage, men ikke beviseligt forkerte, kan man støde på ytringer som er i mere udpræget konflikt med Grice's maksimer. I den følgende pressemeddelelse fra Graphic Scanning Corporation meddeles det at:

... to further enhance its inherent value Graphic Scanning Corp. has undertaken a series of transactions which consolidates its radio paging business around core markets, thereby increasing the market strength and cash flow of this business segment.

På side tre fremgår det at GSC havde et tab på 49,9 millioner dollars det år (Lutz 1993: 135). Konflikten gælder det naturlige inferensmønster fra ord som *enhance* og *consolidate*; fordi der gives for lidt relevant information, forledes læseren til at tro at de normale semantiske spilleregler gælder, hvorved man bruger begge verber om forstærkende processer fra et nogenlunde *højt*

stade. Den taktiske tavshed om en utilfredsstillende situation er et eklatant eksempel på enarmethed i argumentationen.

Endelig er der forklaringerne. Som nævnt ovenfor berettes der om årets gang både i medgang og modgang, med en markant overvægt af succes tillagt god ledelse, og nedgang placeret i ramme som uheld med markedet, konjunkturerne, vejret etc.

Man kan starte med at notere at socialpsykologien ikke ville regne denne fordeling som manipulation; den såkaldte "self-serving bias" er veldokumenteret som et ganske almindeligt træk i kognitiv bearbejdning af omverdenen. "Take credit for success, deny responsibility for failure" gælder som princip, idet man normalt planlægger for succes og derfor kun må se sig om efter eksterne forklaringer i tilfælde af at planen ikke lykkes (Fiske & Taylor 1991).

Man kan kun indirekte læse årsagsudredningerne om de mindre heldige forløb som *accounts*, dvs. formildende forklaringer på en begivenhed hvor den talende bliver opfattet som årsag til en fiasko eller pådrager sig skyld: i årsberetningens 'brev' er direktøren eneste taler, og der er derfor ingen som har rejst spørgsmålet om ansvar. Ikke desto mindre er det klart at teksten er en underliggende argumentation mod det forventede spørgsmål fra vor læser: Hvorfor gik det galt? Har vi ikke ansat dig til at *vide* at markedet ville vige? Ansvar tillægges normalt når der sker noget *uventet*, og det er muligt at identificere en enkelt *person*, som skulle kunne have *forudset* hvad der ville ske, og havde mulighed for at gribe ind (Hewstone 1989) – og det er netop som uventet at årsberetningen må behandle en nedtur, og med en klart profileret leder er der en mand i skudlinjen.

Dette kan så opvejes af lederens specialiserede viden om forholdene, såsom sukkerkoncessionens ophør i Østeuropa eller andre forhold som aktionæren ikke kender til:

"Persons often account by making relevant some conditions, events or states-of-affairs which interlocutors do not know about or do not fully appreciate" (Buttny 1993: 62)

Når disse betingelser og begivenheder så kan klassificeres som noget direktøren ikke kunne gøre for, er der mindre tendens til at tillægge ansvar: gode undskyldninger er, ifølge Cody & McLaughlin (1990), karakteriseret ved at årsagen til fiaskoen ses som *external, unstable, uncontrollable and unintentional*, altså netop hvad markedet, vejret og regeringens påbud er.

Derved skabes imidlertid et dilemma: nok er der konstrueret en direktør som ikke kan stilles til regnskab for fiasko, men i samme mål som direktøren fralægger sig ansvar, fraskriver han sig den handlekraft som er præcis hvad han får sin løn og sine aktieoptioner for.

Løsningen kan ses i den strategi som den nye Laura Ashley-direktør fulgte: at indrømme at det var gået galt, at undlade at udrede årsagerne, og at

specificere sine planer for udbedring af skaden. Handlekraft kan således dokumenteres på trods af at intet ansvar placeres.

Denne overspringelse kan være vigtig i argumentatorisk forstand, idet man ikke ønsker at henlede for meget opmærksomhed på fiaskoens stadier. Men derudover kan den være diplomatisk vigtig: årsrapporter fra *virkelig* underskudsgivende selskaber er nemlig i reglen underskrevet af afløseren for den fyrede chef fra sidste år. Den nye chef har rene hænder – eller i det mindste én ren hånd.

Henvisninger:

Arfin, FN 1993. *Annual Reports that Pay their Way*. Financial Times. London: Pitman publishing

Bettman, JR, and BA Weitz 1983. Attributions in the board room: causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly* 28.2, 165-183

Bradac, JJ 1990. Language attitudes and impression formation. I eds H Giles and Robinson, *Handbook of Language and Social Psychology* 387-412. Chichester: Wiley

Buttny, R 1993. *Social Accountability in Communication*. London: Sage

Clapham, SE and CR Schwenk 1991. Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance. *Strategic Management Journal* 12.3, 219-229

Cody, MJ and McLaughlin, ML 1990. Interpersonal accounting. I eds Giles and Robinson, *Handbook of Language and Social Psychology* 227-55. Chichester: Wiley

Crombie, W 1999. Negative messages as strategic communications: a case study of a New Zealand company's annual executive letter. *Journal of Business Communication* 36,3: 229-246

Elsbach, KD and RI Sutton 2001. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal* 35.4: 699-738

- Epstein, MJ and ML Pava 1993. *The Shareholder's Use of Corporate Annual Reports*. Greenwich, Conn: JAI Press
- Fiske, ST and SE Taylor 2<sup>nd</sup> ed 1991. *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill
- French, JRP and Raven, B 3<sup>rd</sup> ed 1959/1968. The Bases of social power. In eds D Cartwright and A Zander, *Group Dynamics. Research and Theory*. New York: Harper and Row
- Goffman, E 1979/1981. Footing. Reprinted in *Forms of Talk*, 124-159. Oxford: Blackwell
- Grice, HP 1975 [1967]. Logic and conversation. Reprinted in P Cole and J Morgan (eds.). *Syntax and Semantics 3: Speech Acts*. New York: Academic Press.
- Hewstone, M, 1989. *Causal Attribution. From cognitive processes to collective beliefs*. Oxford: Blackwell
- Hopper, PJ and Thompson, S. (1980) Transitivity in grammar and discourse. *Language* 56.2: 251-99.
- Hyland, K 1998. Exploring corporate rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter. *Journal of Business Communication* 35,2: 224-245
- Jameson, DA 2000. Telling the investment story: A narrative analysis of shareholder reports. *Journal of Business Communication* 37,1: 7-38
- Kendall, JE 1993. Good and evil in the chairmen's 'boiler plate': an analysis. *Organization Studies* 14.4, 571-593
- Kohut, GF and AH Segars 1992. The president's letter to stockholders: An examination of corporate communication strategy. *Journal of Business Communication* 29,1: 7-22
- Lim, T-S and Bowers, JW 1991. Face work. Solidarity, approbation and tact. *Human Communication Research* 7.3: 415-50
- Lutz, W 1989. *Doublespeak*. From "Revenue enhancement" to "terminal living". How Government, business, advertisers and others use language to deceive you. New York: Harper & Row

Massey, JE 2001. Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication* 38,2: 153-182

Miller, E 1998. Investor relations. In ed P Lesly, *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. 5<sup>th</sup> edition, 161-205. Chicago: NTC Business Books,.

Newell, SJ and RE Goldsmith 2001. The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research* 52,3: 235-247

Russ, GS 1991. Symbolic communication and image management in organizations. In R Giacalone P Rosenfeld (eds) 1991. *Applied Impression Management*. How image-making affects managerial decisions, 219-240. Newbury Park: Sage

Salancik, GR and JR Meindl 1984. Corporate attributions: strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly* 29, 238-254

Subramanian, R, R Insley and RD Blackwell 1993. Performance and readability: a comparison of annual reports. *Journal of Business Communication* 30.1, 49-62

Stevens, B 1999. Persuasion, probity and paltering: the Prudential crisis. *Journal of Business Communication* 36.4, 319-334

Thatchenkery, TJ 2001. Mining for meaning: reading organizations using hermeneutic philosophy. In eds R Westwood and S Linstead, *The Language of Organization*, 112-131. London: Sage

Thomas, J 1997. Discourse in the marketplace: The making of meaning in annual reports. *The Journal of Business Communication* 34, 1: 47-66

White, R and D Hanson 2002. Corporate self, corporate reputation and corporate annual reports: re-enrolling Goffman. *Scandinavian Journal of Management* 18.3, 285-301

