

## **EQUINOR – KOMMUNIKASJON I EN OMSTILLINGSPROSESS**

Hvordan kommuniserer Equinor for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap?



Eline Skakstad

Masteroppgave – Medier og kommunikasjon

Institutt for informasjons- og medievitenskap

Universitetet i Bergen

Høst 2023

## Innholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sammendrag</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>Fordord</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>1.0 Innledning</b> .....  | <b>6</b>  |
| 1.1 Valg av tema for oppgaven .....  | 6         |
| 1.2 Problemstilling og oppgavens formål.....   | 7         |
| 1.2.1 Hvorfor Equinor? .....   | 7         |
| 1.3 Equinor .....  | 8         |
| 1.3.1 Equinor og det grønne skiftet.....   | 8         |
| 1.4 Oppgavens struktur.....  | 10        |
| <b>2.0 Teori og tidligere forskning</b> .....  | <b>12</b> |
| 2.1 Retorikk.....  | 12        |
| 2.1.1 Retorisk situasjon.....  | 13        |
| 2.2 Etos .....   | 15        |
| 2.2.1 Etos dimensjoner.....  | 16        |
| 2.2.2 Stadier av etos .....  | 17        |
| 2.3 Omdømme .....  | 21        |
| 2.4 Identitet .....  | 23        |
| 2.5 Tidligere studier.....   | 26        |
| <b>3.0 Metode</b> .....  | <b>27</b> |
| 3.1 Problemstilling.....   | 27        |
| 3.2 Kvalitativ tekstanalyse .....  | 28        |
| 3.3 Kvalitative intervju .....   | 29        |
| 3.4 Analyseprosess.....  | 31        |
| 3.5 Tilpasning av metode.....  | 32        |
| 3.6 Metodiske refleksjoner.....  | 33        |
| 3.7 Ivaretagelse av etiske retningslinjer .....  | 35        |
| <b>4.0 Analyse</b> .....   | <b>36</b> |
| 4.1 Innledning .....   | 36        |
| 4.2 Vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet .....                            | 42        |
| 4.2.1 Innledning .....   | 42        |
| 4.2.2 Retorisk intensjon – magasinet Together og Equinor.com .....                             | 42        |
| 4.2.3 Retorisk kommunikasjon – vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet ..... | 49        |
| 4.2.4 Oppsummering samarbeid .....   | 59        |
| 4.3 Equinors arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet .....                             | 61        |
| 4.3.1 Innledning .....   | 61        |
| 4.3.2 Retorisk intensjon med å fokusere på arv og kompetanse .....                             | 61        |
| 4.3.3 Retorisk kommunikasjon – arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet .....           | 63        |
| 4.2.4 Oppsummering – arv og kompetanse.....  | 73        |
| 4.4 Equinors bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet .....              | 75        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.4.1 Innledning .....  | 75        |
| 4.4.2 Retorisk intensjon med å fokusere på bidraget til fellesskap og samfunn .....                 | 75        |
| 4.4.3 Retorisk kommunikasjon – bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet ..... | 77        |
| 4.4.4 Oppsummering – fellesskap og samfunn.....   | 86        |
| 4.5 Oppsummering av analysen.....   | 87        |
| <b>5.0 Diskusjon .....</b>  | <b>89</b> |
| <b>6.0 Konklusjon .....</b>   | <b>90</b> |
| <b>Litteraturliste .....</b>  | <b>91</b> |

## Sammendrag

Klimautfordringen står høyt på agendaen i samfunnet. Det gjør det interessant å undersøke hvordan Equinor kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap. Det er ytterpunktene i karakterendringen som gjør det interessant å studere Equinors kommunikasjon. Med dagens søkelys på klimautfordringene har olje- og gasselskap et omdømmeproblem ved at de har gått fra en status som «gårdagens helt» til «dagens skurk». Å skape troverdighet i omstillingen fra *fossil* til *grønn* handler om å endre folks oppfatning av selskapets karakter.

Oppgaven er avgrenset til å undersøke hva og hvordan Equinor kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling. Jeg har ikke inkludert effekten av deres retorikk – om de oppnår å bli oppfattet som troverdig av mottakerne.

Analysen baseres på kvalitative intervju med representanter fra Equinors kommunikasjonsenhet og tekstanalyse av selskapets magasin *Together* og utvalgte tekster fra nettstedet Equinor.com.

I analysen fant jeg tre fremtredende etosgrep som Equinor bruker i sin retoriske kommunikasjon for å skape troverdighet i sin omstilling. De fokuserer på at ved sin vilje og evne til *samarbeid*, ved å trekke på sin *arv og kompetanse* og ved å bidra til *felleskap og samfunn*, bidrar de til det grønne skiftet.

Et annet funn er at selskapets retoriske kommunikasjon preges av *dualismen* selskapet står i, i omstillingen fra *fossil* til *grønn*. I dag står de med en fot i hver leir ved sin energimix av fossil og fornybar energi. Mye av deres retoriske kommunikasjon er rettet mot å forklare hvorfor selskapet mener det er nødvendig fremdeles å produsere olje og gass for å forsyne verden med energi, når klimautfordringene er så alvorlige som de er.

Basert på en samlet vurdering av analysedataene finner jeg at Equinor i sin retoriske kommunikasjon søker å etablere en etos som en kompetent, pålitelig, samarbeidende, åpen og egalitær organisasjon som er stolt av sin industrielle og norske arv, og som er i stand til å ta en ledende rolle som pådriver i det grønne skiftet.

Overførbarheten av denne studien er nok størst for virksomheter innen olje- og gass i geografiske områder der kultur og verdsett er sammenlignbare med norsk kultur og verdsett fordi hva som er troverdig kommunikasjon og troverdig etos kan være kulturelt betinget.

## Fordord

Med denne masteroppgaven setter jeg punktum finale for studiet i Medie og Kommunikasjon ved Universitetet i Bergen. Arbeidet med masteren har vært krevende, men uten tvil interessant og lærerikt.

Først og fremst vil jeg takke min veileder, Jens Kjeldsen, for meget god og konstruktiv veiledning. Jeg vil også takke informantene fra Equinors kommunikasjonsenhet som positivt stilte på intervju og bidro med uvurderlig informasjon.

Jeg vil også takke mine medstudenter for hyggelig samvær og givende diskusjoner. Til slutt vil jeg si tusen takk til min familie som har støttet og oppmuntret meg gjennom hele masterperioden.

Eline Skakstad

01.12.2023

## 1.0 Innledning

### 1.1 Valg av tema for oppgaven

Klimautfordringen står høyt på agendaen i samfunnet. Dette har ført til at svært mange bedrifter må omstille sin virksomhet for at Norge og verden skal møte klimakravene i Parisavtalen. Denne samfunnsmessige konteksten gjør det interessant å undersøke hvordan bedrifter som står i en omstillingsprosess grunnet det grønne skiftet, kommuniserer for å fremstille seg som troverdig i sin omstilling. Det er for mange en krevende prosess da ulike interessenter utfordrer dem både på om de gjør *de riktige tingene* og om de omstiller seg raskt nok. I en slik situasjon, med krysspress fra mange kanter, kan virksomhetenes retoriske kommunikasjon være utslagsgivende for om de oppfattes som troverdige både når det gjelder hvorfor de omstiller seg, hva de konkret gjør og hvordan de gjør det for å nå sine mål. I denne oppgaven undersøker jeg hvordan én virksomhet – Equinor – kommuniserer for å fremstille seg selv som troverdig i sin omstilling fra «fossil» til «grønn».

#### Begrepet «Det grønne skiftet»

Det var i 2013 at begrepet «Det grønne skiftet» ble introdusert i norsk offentlighet. De som introduserte og løftet frem dette begrepet var Zero i samarbeid med klimastiftelsen. Da ble det fastslått at det grønne skiftet er i gang ettersom som man da var kommet til et punkt hvor fornybar energi var i ferd med å bli konkurransedyktig, og det uten at klimapolitikken var til stede i så mange land. Begrepet blir forklart som en omstilling som foregår både i hodet og i hjertet, i tillegg til i markedet og teknologien. I 2015 ble begrepet «det grønne skiftet» årets nyord (Språkrådet, 2015), og ble nå brukt både i næringslivssammenheng, politikk og av miljøorganisasjoner.

#### Begrepet «nullutslipp»

Det var i januar 2020 at Equinor kunngjorde selskapets ambisjon om at innen 2050 skal absolutte utslipp være kuttet til nær null (Equinor, 2021a). Konsernsjef for Equinor, Anders Opedal, er tydelig på selskapets ambisjon om å bidra til en klimanøytral framtid.

## 1.2 Problemstilling og oppgavens formål

### 1.2.1 Hvorfor Equinor?

Fokus for oppgaven er å undersøke hvordan en virksomhet fremstiller seg selv for å virke troverdig i sin omstillingsprosess i det grønne skiftet. Grunnen til at Equinor er interessant å undersøke er tredelt:

- Selskapet står midt i omstillingen fra et fokusert olje- og gass-selskap (*fossil*) til et klimanøytralt, bredt energiselskap (*grønn*)
- Omstillingen fra *fossil* til *grønn* vil jeg, i dagens samfunnsmessige kontekst, karakterisere som ytterpunkt i en karakterendring da selskapet beveger seg fra en virksomhet som oppfattes som en av *verstingene* når det gjelder klimautslipp, til ambisjonen om å være ledende i det grønne skiftet
- Som et av Norges største selskap og med den norske stat som største eier, har Equinors virksomhet og hva de kommuniserer, stor betydning for det norske samfunn

Det er ytterpunktene i karakterendringen til selskapet som utgjør kjernen av hvorfor Equinor er interessant å studere kommunikasjonsmessig. Med dagens søkelys på klimautfordringene grunnet CO<sub>2</sub>-utslipp, går olje- og gass-selskap fra å være *gårdagens helt* til *dagens skurk*. Det som er interessant er hvordan Equinor som en så stor aktør innen olje- og gassnæringen fremstiller seg selv i sin endring mot å bli en av de store bidragsyterne for å nå klimamålene i Parisavtalen - og målet om nullutslipp innen 2050 - som de selv har satt.

Min hypotese er at omstillingen selskapet er gjennom, ikke bare er komplisert og tidkrevende teknologisk, men også kommunikasjonsmessig da det tar lang tid å endre oppfatning av noe som tradisjonelt har vært et olje- og gass-selskap til at det skal bli en stor og ledende aktør innen fornybar energi. I en verden som krever handling *nå* for å redusere utslipp og satse på fornybar energi er det interessante, fra denne oppgavens perspektiv, hvordan Equinor i sin omstillingsprosess fra å gå fra det *verste* til det *beste*, velger å legge opp sin kommunikasjon.

## 1.3 Equinor

Før jeg går videre vil jeg si litt mer om *hvem Equinor er* som bakgrunn for å forstå selskapets rolle og kommunikasjon i det grønne skiftet.

Equinor spiller en betydelig rolle for det norske samfunnet ved at det er et av Norges største selskap, målt i antall ansatte (22 000), og størst, målt i omsetning (Equinor, 2023a; Equinor, 2022a), og ved at den norske stat med sin aksjemajoritet på 67% er hovedaksjonær og største eier av selskapet (Equinor, u.å) Størrelsen, bidraget til statskassen og statens eierskap medfører at det selskapet gjør og kommuniserer som energiprodusent, i stor grad assosieres med Norges rolle som energinasjon. Det er derfor naturlig at ulike samfunnsaktører retter søkelyset på selskapets virksomhet og på hva som kommuniseres.

Samfunnsaksept, poengtere dette her da dualiteten er kjernen i oppgaven og kommer mest til uttrykk under arv og kompetanse

Om man går til Equinor som kilde så gir de en kortfattet presentasjon av hvem de er i sin digitale brosjyre «[Kort om Equinor](#)». Her beskriver de seg som et internasjonalt energiselskap med formål å omdanne naturressurser til energi for mennesker og framgang for samfunnet. Hovedkontoret er i Norge. De har en portefølje både innen olje og gass, fornybar energi og lavkarbonløsninger og er største leverandør av energi til Europa. De beskriver videre at de er en verdensledende offshoreoperatør og en internasjonal pioner innen fornybar energi og lavkarbonløsninger. Deres mål er å være et ledende selskap i energiomstillingen og bli et klimanøytralt selskap innen 2050. Nøkkeltall som oppgis er at de er til stede i 30 land, har 22 000 ansatte, 8 000 leverandører som jobber sammen med dem og at de leverer energi til 170 millioner mennesker. På forsiden av brosjyren kommer de også litt inn på sin historie fra oppstarten i 1972. Fokus her er at statens eierandel gikk ned fra 100% til 67% i 2001 da selskapet ble børsnotert og at selskapet i 2018 skiftet navn fra Statoil til Equinor ([Kort om Equinor](#))

### 1.3.1 Equinor og det grønne skiftet

For å gå mer i detalj på Equinors ambisjoner og mål i det grønne skiftet er det relevant å gå inn på deres forretningsstrategi som er illustrert i figur 1.3.1 og på hva de på hjemmesiden skriver om sitt formål, strategien og ambisjonen de har. Grunnen til at jeg går inn på forretningsstrategien er fordi den sier hva selskapet fokuserer på for å få til det grønne skiftet og fordi en forretningsstrategi i stor grad legger føringen på et selskaps kommunikasjonsstrategi. Når det gjelder Equinor så legger den føring for hva og hvordan omstillingen kommuniseres. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i kapittel 4 Analyse.



## Equinors strategi



Figur 1.3.1: Equinors forretningsstrategi med de tre strategiske grunnpilarene - Sikker drift, Høy verdiskaping og Lave karbonutslipp – i kjernen av strategien (Equinor, 2023b).

### Equinors formål, strategi og ambisjon

På sin hjemmeside skriver Equinor om sitt formål, sin strategi og sin ambisjon. (Equinor, 2023b).

Equinors *formål* er, som også var gjengitt i brosjyren, å omdanne naturressurser til energi for mennesker og framgang for samfunnet.

Equinors *strategi* er å akselerere omstillingen slik at de innen 2030 skal være en ledende leverandør av energi og lavkarbonløsninger. De vil fortsatt være Norges største energiselskap og utvikle seg som en ledende energiaktør i utvalgte internasjonale markeder. De vil være en global leder innenfor havvind og europeisk leder innenfor karbonfangst og -lagring.

Deres *strategiske grunnpilarer* står fast. Sikker drift, høy verdiskaping og lave karbonutslipp vil fortsatt være retningsgivende for deres virksomhet. Når det gjelder *Sikker drift* så har sikkerhet førsteprioritet. Om *Høy verdiskaping* sier de at de vil jobbe for å være konkurransedyktig i markedet. Økt effektivitet er fortsatt høyt prioritert og den økende

kontantstrømmen fra olje og gass muliggjør omstillingen og sikrer verdier for aksjonærene og samfunnet. Når det gjelder *Lave karbonutslipp* så er deres langsiktige ambisjon å bli et klimanøytralt selskap innen 2050.

*Equinors overordnede ambisjon* er å være et ledende selskap i det grønne skiftet på vei mot klimanøytralitet.

Det ligger en omfattende tankevirksomhet bak det som nedfelles i en virksomhets forretningsstrategi. Jo enklere strategien visualiseres, desto enklere vil det være for ledere og ansatte å huske og forstå de viktigste føringene for hvordan de kan bidra til realisering av strategien i daglig arbeid. For meg fremstår illustrasjonen av Equinors strategi å ha et tydelig budskap illustrert med de tre strategiske grunnpilarene i kjernen, flankert av de tre fokusområdene for å oppnå strategien.

En forretningsstrategi legger videre føringen for utarbeidelse av underliggende strategier som skal bidra til å realisere de strategiske føringene. Equinors kommunikasjonsstrategi, som i denne oppgaven har størst betydning, er eksempel på en underliggende strategi. Jeg kommer tilbake til den i kapittel 4 *Analyse*.

## 1.4 Oppgavens struktur

Jeg har brukt relevant retorisk teori fra og kvalitative forskningsmetoder for å besvare oppgavens problemstilling.

Fordi jeg i denne oppgaven undersøker hvordan Equinor som avsender fremstiller seg selv for å skape sin etos som troverdig, er det i det teoretiske grunnlaget (kap. 2) lagt mest vekt på *etos*, én av de tre appellformene – *etos*, *logos*, *patos* - innen retorikken (Torp, 2015, s. 40). Hva de kommuniserer – *logos* (sak/tema) – står også sentralt i analysen, mens *patos* (hvordan avsender vekker følelser hos mottaker) berøres noe. Annen relevant teori som er brukt som grunnlag er *retorisk situasjon* (påtrengende problem, retorisk publikum og retoriske vilkår), *identitet* (virksomhets- og organisasjonsidentitet), *omdømme*, *tillit* og *image*.

De kvalitative metodene som er benyttet er kvalitative intervju av relevante representanter fra Equinors Kommunikasjonsenhet og kvalitativ tekstanalyse av Equinors magasin *Together* og utvalgte tekster på Equinor.com.

Teori (kap. 2) og metode (kap. 3) utgjør til sammen grunnlaget for analysen av hvordan Equinor kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og

gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap (kap. 4). I kapittel 5 diskuterer jeg enkelte aspekt ved analysen før jeg i kapittel 6 gir en konklusjon av oppgaven.

## 2.0 Teori og tidligere forskning

For å undersøke og prøve å besvare oppgavens problemstilling - *hvordan Equinor kommuniserer for å prøve å skape troverdighet i sin omstilling fra et olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap* – er det hensiktsmessig å forstå teorien bak begrepene retorisk situasjon, etos, omdømme og identitet. I teorikapitlet tar jeg først for meg retorikk som handling gjennom kommunikasjon, og som del av dette kapitlet gjør jeg rede for retorisk situasjon. Deretter følger en kort redegjørelse av de tre retoriske appellformene før jeg går grundigere inn på tre dimensjoner og stadier av *etos*. Til slutt tar jeg for meg omdømme, organisasjons- og virksomhetsidentitet da dette også er relevante aspekter ved Equinors kommunikasjon i sin energiomstilling.

### 2.1 Retorikk

I praksis er retorikk handling gjennom kommunikasjon (Kjeldsen, 2015, s. 11) og kan forstås som kunsten å overbevise gjennom handling bevisst og målrettet kommunikasjon (Kjeldsen 2006, s. 20 – 21). Retorikk er adressert kommunikasjon som søker å oppnå en bestemt form for respons eller svar hos mottakerne (Kjeldsen, 2019, s. 83). Hva som er hensiktsmessig retorisk kommunikasjon for å påvirke mottakerne, vil avhenge av situasjon og kontekst, alt etter hvilken funksjon den retoriske ytringen er ment å ha (Kjeldsen, 2015, s. 25; Kjeldsen, 2006, s. 69 - 70).

Det finnes ulike definisjoner og variasjoner i hvordan oppfatte begrepet retorikk og retorisk kommunikasjon. Betegnet som virkningsfull og hensiktsbestemt kan retorisk kommunikasjon defineres som «Kommunikasjon fra en aktør [...] som henvender seg til bestemte mottagere for å oppnå en bestemt form for reaksjon eller respons hos dem som tiltales» (Kjeldsen, 2006, s. 24). Selve henvendelsen oppstår i situasjoner der det inviteres til kommunikasjon for å kunne påvirke bestemte mottakere og på den måten skape forandring. (Kjeldsen, 2006, s. 24). I denne oppgaven er aktøren Equinor som avsender.

#### Funksjonsorientert retorikk

Kultur preger samfunnet og det synet vi har på mennesker og språk. Retorisk kommunikasjon fikk i renessansen et mer funksjonsorientert fokus hvorpå språk skulle fungere som redskap. I lys av dette kan man trekke linjer til dagens samfunn, hvor det fra et demokratisk perspektiv tilrettelegges for og oppfordres til at man som samfunnsborger tar aktiv deltakelse, både når

det gjelder å påvirke politiske spørsmål og i handling og vurdering av ulike saker. I et slikt perspektiv er kommunikasjonen myntet på å ha en funksjon (Kjeldsen, 2014, s. 36 - 37). Et funksjonsorientert perspektiv er hensiktsmessig å ta med seg i analyse av hvordan Equinor kommuniserer rundt omstillingsprosessen på sine nettsider og i *Together*.

Med utgangspunkt i det som er grunnlaget for retorikkfaget, at *språk er handling*, er retorisk diskurs å anse som en mulighet for mennesker å gripe inn i, og å sette preg på den virkeligheten vi omgir oss med (Jørgensen, 2009, s. 28). Et sentralt trekk ved retorikk er dens pragmatiske dimensjon, noe som ut fra *pragmatisk tekstanalyse* betyr å studere ikke-fiktive tekster ut fra tekstens tilknytning til en konkret kommunikasjonssituasjon. Retorisk diskurs kan betraktes som situasjonell i det den beror på to pragmatiske prinsipper, for det første at en tekst må *forstås* ut ifra en gitt sammenheng, og for det andre at teksten skal *vurderes* ut fra den konkrete situasjonen. Om retorikken er å betrakte som *god* avhenger om den lever opp til den konkrete situasjonen, ettersom ingen situasjoner er like (Jørgensen, 2009, s. 28-29). Gitt at ingen situasjoner er like finnes heller ikke én fasit eller konkret teknikk for hvordan å kommunisere godt hver gang. En fellesnevner som likevel er beskrivende for retorikere er forbindelsen mellom en *pragmatisk tilnærming* og fokus på språk og stil ut fra *funksjon*. (Jørgensen, 2009, s. 29). Våre omgivelser er i kontinuerlig endring. Hvordan vi som mennesker, gjennom kommunikasjon, konstant forsøker å tilpasse oss hverandre og endringer i våre fysiske omgivelser, handler om og vil påvirkes av hvilke vilkår og situasjonelle forhold som danner grunnlaget for retorikken. På den måten er menneskers *retoriske ytringer* å betrakte som *pragmatiske og funksjonelle forsøk* på å oppnå tilpasning med omgivelsene, en måte vi som mennesker tilnærmer oss og forholder oss til virkeligheten på (Kjeldsen, 2006, s.79).

### 2.1.1 Retorisk situasjon

I artikkelen *The Rhetorical Situation* fra 1968 introduserer Lloyd F. Bitzer begrepet *retorisk situasjon* når han undersøker kommunikasjonssituasjonens rolle i retorisk sammenheng. Retorikk som situasjonsbestemt handler ifølge Bitzer om at retorisk diskurs eller retorisk kommunikasjon oppstår som en reaksjon på en bestemt situasjon, noe han i sin forklaring sammenligner med måten et svar oppstår som respons på et spørsmål, eller en løsning som respons på et problem (Bitzer, 1968, s. 5). Det betyr at det foreligger et premiss om at en retorisk situasjon må finne sted før en retorisk diskurs, på samme måte som at et spørsmål må eksistere for at det skal kunne besvares (Bitzer, 1968, s. 5). Ifølge Bitzer er en *retorisk*

*situasjon* noe som krever en reaksjon eller uttalelse på bakgrunn av at den inneholder mangler eller utfordringer, og dermed inviterer til endring ved at noen tar til orde gjennom kommunikasjon i et forsøk på å forbedre eller løse situasjonen. I det Bitzer (1968) tillegger den retoriske situasjon å være styrende på den som taler, betyr det i Equinor sitt tilfelle at hva og hvordan selskapet som avsender kommuniserer til sine målgrupper bestemmes av den til enhver tid konkrete situasjon (Kjeldsen, 2006, s. 80).

Retorisk situasjon er ifølge Bitzer karakterisert av tre bærende elementer - det påtrengende problemet (*exigence*), retorisk publikum (*audience*) og de retoriske vilkårene (*constraints*) (Kjeldsen 2006, s. 80).

*Det påtrengende problem* er et sentralt element og en forutsetning for den retoriske situasjonen (Kjeldsen, 2006, s. 80). Det påtrengende problem forklarer Bitzer «er en ufullkommenhet som presser seg på. Det er en feil, en hindring, noe som venter på å bli gjort, noe som ikke er som det burde være» (Bitzer i Kjeldsen, 2006, s. 81). Et retorisk påtrengende problem består av et *faktisk forhold* knyttet til en tilhørende *interesse*. I det et *faktisk forhold* er nøytrale fakta kan det forklares som «enhver samling av ting, hendelser, relasjoner, ideer, betydninger – hva som helst fysisk eller mentalt – hvis eksistens er (eller oppfattes som) uavhengig av ens egen personlige subjektivitet» (Bitzer i Kjeldsen, 2006, s. 82).

Sett i lys av denne oppgavens problemstilling «Hvordan kommuniserer Equinor for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gass-selskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap», så er det påtrengende problems *faktiske forhold* at Equinor fremdeles av mange er *forbundet med et fossilt selskap som ikke er troverdig i det grønne skiftet*. Equinors *interesse* tilhørende det påtrengende problem er at *de ikke ønsker å bli forbundet med et fossilt selskap som ikke er troverdig i det grønne skiftet* (fig. 4.1.1)

Fordi det påtrengende problem består av faktiske forhold og en tilhørende interesse, vil samsvar mellom de to variere avhengig av hvem som er det retoriske publikum i den konkrete situasjonen. Det er Equinor som *avsender* sin oppgave å oppfatte det påtrengende problem og å finne måter å overbevise de ulike målgruppene om at de faktisk ønsker å gjøre en forskjell i energiomstillingen for å bidra til de grønne skiftet. Klarer Equinor å skape enighet om sitt syn, vil det retoriske publikum kunne handle på en måte som bidrar til å moderere eller løse det påtrengende problemet (Kjeldsen, 2006, s. 84).

Bitzer forklarer at et *retorisk publikum* består av de som gjennom retoriske ytringer kan *påvirkes* og overbevises til å handle eller tenke på bestemt måte, og i tillegg har *mulighet* og *vilje* til å skape den forandringen som kreves for å bedre en situasjons påtrengende problem

(Bitzer i Kjeldsen, 2006, s.83-84; Bitzer, 1968, s. 7-8). Hvilket publikum som best lar seg motivere for å få til å skape den forandring som kreves, er opp til retoren å avgjøre, i dette tilfellet Equinor som avsender.

En situasjons *retoriske vilkår* utgjør muligheter og begrensninger som taler eller avsender må forholde seg til i sin kommunikasjon. De inngår i omstendighetene tilknyttet den retoriske situasjonen og vil være avgjørende for hvordan taler og publikum oppfatter det retoriske problem (Kjeldsen, 2019, s. 86).

## 2.2 Etos

For å kunne si noe om hvordan Equinor forsøker å etablere en etos som på troverdig vis tillater dem å gå fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap er det nødvendig å undersøke hvordan selskapet kommuniserer retorisk, med særlig hensyn på etos som et retorisk bevismiddel (kap. 4.1).

Etos som faglig bevismiddel er knyttet til retorikkens tradisjon og historie. Fra et teoretisk perspektiv handler etos om en mottakers vurdering av en avsenders troverdighet, hvorpå etos representerer mottakers oppfatning av en avsenders karakter (dyd), kompetanse (forstandighet), og velvilje overfor publikum (Kjeldsen, 2006, s.118). Etos kan beskrives som en talers karakter slik den fremtrer i kommunikasjonen (Baumlin og Scisco, 2018, s. 201). Etos henviser til den overbevisningen som skapes ut fra talerens egen karakter, noe som omfatter både en retors *troverdighet* og mottakernes *tillit* til vedkommende (Jørgensen, 2009, s. 14). I det McCroskey (2005, s. 83) presiserer at etos ikke er noe en avsender *besitter* eller *har*, men snarere er basert på en mottakers holdning til eller oppfattelse av avsenders karakter på et gitt tidspunkt, impliserer det at avsenders etos vil kunne variere avhengig av den enkelte mottakers oppfatning, også innad i det samme publikum.

En forståelse av etos som dynamisk og åpent for endring (McCroskey, 2005, s. 84 – 85), handler om å forstå etos som en tolkningsprosess i form av en sosial konstruksjon eller en hendelse som, i så tilfelle, innebærer en form for samhandling mellom avsender og mottaker (Hauser, 2002, s. 148). I et slikt perspektiv vil en mottakers vurdering av etos avhenge av måten avsender forholder seg til og imøtekommer mottakers følelser, i tillegg vil det å evne å presentere gode og logiske argumenter, kunne bidra til å styrke en ens etos (Ihlen, 2016, s. 93).

Hvem eller hva som utgjør en avsender kan variere, avhengig av om det er snakk om et enkelt individ, en gruppe eller en organisasjon som helhet (McCroskey, 2005, s. 84). I oppgaven er det Equinor som er avsender av budskapet i deres kommunikasjonen fra selskapet. Avsenders etos vil i denne oppgaven være Equinors etos.

### 2.2.1 Etos dimensjoner

Fra antikk teori kan vi skille etos i to retoriske former, *subjektiv etos* og *objektiv etos*. Den første, *subjektiv etos*, er oppfattelsen av de *personlige kvaliteter* ved den som taler, noe som omfatter en talers kompetanse (gr. *fronesis*), moralsk karakter (gr. *arete*) og velvilje overfor tilhørere (gr. *eunoia*). Den andre formen, *objektiv etos* beror på at en talers karaktertrekk kan skildres ut fra en beskrivelse (*descriptio*) eller gjennom en etterlikning (*ethopoiia*) (Kjeldsen, 2006, s. 115-116).

Det var Aristoteles som først redegjorde for *etos* i sin konstruksjon av de retoriske bevismidlene *logos*, *patos* og *etos*. Hvorpå *logos* som appellform refererer til overbevisning som blir skapt basert på faktiske forhold og saklig argumentasjon som fremkommer i talen, referer *patos* som appellform til den holdning en taler inntar i forsøket på å skape en emosjonell tilknytning med tilhørerne gjennom å fremkalle følelsesmessige reaksjoner (Jørgensen, 2015, s. 15; Ihlen, 2013, s.92 - 93). Aristoteles' syn er at etos skapes i talen, gjennom talens løp, noe som tilsier at en taler konstruerer sin etos basert på sine retoriske valg av synspunkt og argumenter, disponering av talen med ord og uttrykk og gjennom måten taleren fremfører sitt budskap. Sagt på en annen måte innebærer Aristoteles' syn at *etos* er noe som skapes gjennom *logos*, da argumentene vi velger og måten vi anvender disse i formidling av et budskap, er det som skaper ens etos (Kjeldsen, 2006, s.116-117).

I det Aristoteles kan sies å representere antikkens greske retorikk, refererer *etos* til en persons moralske karakter som grunnlaget for talers troverdighet. I tillegg til de to andre appellformene, saklig argumentasjon (*logos*) og følelsesmessige affekt (*patos*), blir måten en taler kommuniserer og hvorvidt fremtredelsen er av en tillitsvekkende og sympatisk karakter, avgjørende for hvor godt en taler klarer å overbevise sine tilhørere. Den troverdighet som tilhørerne tilskriver en taler utgjør dermed en *effekt* av det helhetlige *inntrykket* taleren klarer med å skape av seg selv i selve fremførelse av talen eller kommunikasjonen (Johansen, 2002, s. 30-31).

Ettersom retorikk beror på sannsynligheter, blir *etos* som bevismiddel – talerens karakter – av avgjørende betydning, særlig fordi vi i mange tilfeller ikke kan vite ting med sikkerhet



(Kjeldsen, 2006, s.116). Dersom en ikke kan vite noe med sikkerhet blir det opp til tilhører å måtte velge å stole eller ikke å stole på den som taler, noe som implisitt betyr at tilhørere lar seg påvirke av en talers karakter (Kjeldsen, 2006, s.116).

For å styrke ens etos viste Aristoteles til tre ulike forhold tilknyttet *tema, taler og publikum* (Aristoteles, oversatt 2007; Kinneavy & Warshauer, 1994, referert i Ihlen, 2013, s.93). Sett i lys av *tema* som skal formidles er det relevant å trekke frem klokskap (kompetanse) som handler om hvorvidt retoren besitter kompetanse om det aktuelle tema som skal formidles. Herunder vil for eksempel rasjonell argumentasjon og personlig stil kunne bidra i positiv retning. *Taleren* tatt i betraktning kan sees i sammenheng med hvorvidt retoren framstår med god moralsk karakter, hvilket i antikken kunne omfatte hvorvidt vedkommende for eksempel var omtenkstom, modig og rettferdig i sin fremtredelse (Smith, 2004, s. 7 - 9). Når det gjelder å nå frem til mottaker og det «å vinne» sitt *publikum* handler velvilje om hvorvidt retoren taler ut ifra egeninteresse eller om vedkommende ønsker det beste for mottakerne. Vesentlig å trekke frem i lys av *velvilje* er det at fremtredelsen ikke må være kalkulert fra talerens side og dermed et forsøk på publikumsfrieri (Smith, 2004, s. 12). Tvert om handler det om at den gode vilje og et ønske om det beste for publikums vedkommende, må være et mål i seg selv (Ihlen, 2016, s. 94).

I den romerske retorikken utvides oppfatningen av *etos*-begrepet, da etos og etikk knyttes sterkere sammen. I det Cicero betraktet å være en klar sammenheng mellom det å tale godt og å tenke rett, utvider han *etos* til å inkludere de inntrykk en mottaker måtte ha av en talers karakter på forhånd basert på tidligere kjennskap til avsender (Kjeldsen, 2006, s. 117). Vurdering av etos beror dermed ikke kun på hva som blir sagt, men også hvem som sier det (Kjeldsen, 2006, s.118). Dette leder fram til en fremstilling av etos i tre stadier *innledende, avledet og endelig etos* (Ihlen, 2013, s. 95).

### 2.2.2 Stadier av etos

Som nevnt tidligere er etos dynamisk og åpent for endring (McCroskey, 2005, s. 84 – 85), og kan forstås som en tolkningsprosess. Etos kan deles inn i tre ulike stadier. Første stadiet som omtales som *innledende etos* innebærer den etos formidler besitter før vedkommende utfører en kommunikativ handling, altså før formidler har begynt å snakke og før resepsjon av budskapet finner sted hos mottaker. Deretter følger *avledet etos* som skapes under eller i løpet av en kildes kommunikative handling, i sin fremleggelse. Det skjer ikke upåvirket eller uavhengig av omstendighetene og virkningen et budskap har. Til sist har man *endelig etos* som en kilde besitter når eller etter at en kommunikativ handling er fullført, og kan sies å

være produktet av samhandlingen mellom innledende og avledet etos (McCroskey, 2005, s. 83).

En avsenders *innledende etos* utgjør en sentral faktor når det kommer til hvorvidt kommunikasjonen kan sies å være overbevisende eller ikke. Det er relevant å trekke frem hvem Equinor er som avsender *i dag*, i forhold til hvem de skal bli. Equinors innledende etos - som er basert på at det opprinnelig er et olje- og gasselskap - er relevant i forhold til selskapets etos da de er i ferd med å gå over til å bli et bredt energiselskap (endrer karakter). Omgivelsene for kommunikasjonen vil, sammen med elementer som personlige karakteristikk, avsenders bakgrunn, utseende eller måte å fremtre på, ha en effekt på og bidra til avsenders innledende etos, hvilket kan sees i sammenheng med holdningsendring hos mottaker (McCroskey, 2005, s. 90). I denne oppgaven er det relevant å betrakte Equinors etos i lys av selskapets historie som et fokusert olje- og gasselskap, og hvorvidt den innledende etos (etablert etos) har en svekkende effekt i forhold til deres omstilling til et klimanøytralt, bredt energiselskap med ambisjon om nullutslipp innen 2050.

I lys av *avledet etos* handler det i større grad om å ha fokus på hvordan en avsenders etos skapes i kommunikasjonen her og nå, herunder hvilke retoriske valg avsender tar i sin formidling av sitt budskap. I avledet etos inngår altså *hva* som kommuniseres, *måten* det kommuniseres på og *hvor* det kommuniseres, herunder hvilke kanaler Equinor anvender. I analyse av Equinors kommunikasjon er det i henhold til oppgavens problemstilling *avledet etos* som er av størst betydning av de tre stadiene for etos fordi jeg i analysen undersøker Equinors pågående kommunikasjon.

*Hva* som kommuniseres inkluderer saker eller tema avsender velger å ta opp og tilhørende argumenter man velger å trekke frem (Aristoteles, referert i McCroskey, 2005, s. 91). Mottakere har tendens til å oppfatte kilder som mer troverdig dersom man deler synet på gitt tematikk. Hvordan Equinor som avsender velger å argumentere i sin kommunikasjon, er særlig relevant i tilfeller hvor de risikerer å ikke møte aksept eller gehør hos mottakere som i utgangspunktet er uenig i det som formidles. Spesielt i slike tilfeller vil avsenders etos være avgjørende for hvorvidt mottaker godtar det som blir formidlet, med mindre det er et standpunkt som mottaker allerede tidligere har akseptert (McCroskey, 2005, s. 91). En avsender kan også velge å støtte opp om og anerkjenne det publikum eller mottakerne mener, og på den måten styrke sin etos ved at de viser velvilje.

Ser vi på betydning av avledet etos vil god fremførelse kunne føre til at en avsenders (avledete) etos øker, og på den andre siden, dersom fremførelsen er dårlig minker kildens

(avledete) etos (McCroskey, 2005, s. 92). En annen sentral faktor relevant i forhold til Equinors avledete etos er hvorvidt selskapet er *oppriktig* i sin kommunikasjon eller ikke, hvorpå det kan si noe om selskapets grad av pålitelighet. En oppriktig kilde vil synes å være mer pålitelig enn en kilde som ikke er oppriktig. I denne sammenheng er det viktig å fremheve at oppriktighet i seg selv ikke nødvendigvis gjør en forskjell, men at såkalt tilsynelatende oppriktighet kan, hvorpå det er mulig å fremstå som oppriktig på samme måte som at en skuespiller kan fylle en rolle. Til tross for at man ikke mener det man sier kan man da late som at man tror på det man kommuniserer og dermed gi uttrykk for å virke oppriktig (McCroskey, 2005, s. 92).

En tredje faktor som også synes å ha betydning for en kildes etos er *organisering* av budskapet som formidles (McCroskey, 2005, s. 92), da spesielt med hensyn på etos i lys av *kompetansedimensjonen* i større grad enn *karakterdimensjonen*.

I forhold til etos er det også relevant for en kilde å etablere felles grunnlag og velvilje med mottakerne av budskapet. Dersom hensikten med felles grunnlag er å kunne trekke frem likheter mellom kilden og mottakerne, kan det være i positiv favør i forhold til det som formidles. Det kan potensielt øke avsenders etos. Det samme gjelder når det kommer til å etablere velvilje hos mottakerne, hvilket innebærer at mottaker oppfatter avsender å ha de beste intensjoner for mottaker, noe som potensielt også vil kunne bidra til å øke avsenders etos.

Hensiktsmessig er det også å betrakte *avledet* og *innledende* etos i sammenheng med hverandre da man ser at det å referere til tidligere erfaring og trekke frem tidligere elementer, muligens fra sin egen bakgrunn, vil kunne bidra til å styrke sin *avledete* etos i større grad (McCroskey, 2005, s. 94). I analysekapitlet vil jeg komme inn på hvordan Equinor trekker på sin olje- og gasskompetanse (innledende etos) når de nå skal utvikle nye industrielle løsninger for det grønne skiftet. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 4.3.

Som nevnt er *endelig etos* resultatet av den samhandlingen mellom innledende og avledet etos, og følgelig da morgendagens innledende etos. I lys av endelig etos kan vi i retorisk kommunikasjon skille mellom *saksorientert* og *etos-sentrert* kommunikasjon, der saksorientert etos handler om å endre mottakers holdning eller syn i henhold til *saken* som formidles, og i etos-sentrert kommunikasjon i hovedsak handler om å styrke avsenders *etos*. I lys av Equinor som kilde kan man si at det dreier seg om etos-sentrert kommunikasjon i den grad det handler om det offentlige bilde utad og hvordan selskapet legger opp kommunikasjonen for å fremstå i et mest mulig positivt lys. Da snakker man gjerne om etos-sentrert kommunikasjon (McCroskey, 2005, s. 95 - 96). Etos-sentrert kommunikasjon er

avgjørende og helt nødvendig å ta stilling til dersom man som kilde skal kommunisere og formidle et budskap til de samme mottakere på et senere tidspunkt.

### *Forskning på etosdimensjoner*

Betydningen av en avsenders etos eller troverdighet har også blitt fremhevet i studier som er utført av Hovlandgruppen.

Ifølge Aristoteles kan etosbegrepet betraktes i lys av tre ulike dimensjoner:

Klokskap/dømmekraft (intelligens eller kompetanse, karakter og velvilje (McCroskey, 2005, s. 85). I senere tid har de tre sosialpsykologene Hovland, Janis og Kelley (referert i McCroskey, 2005, s. 85) i sin forskning kommet frem til og identifisert (tilsvarende) dimensjoner som ekspertise, troverdighet og intensjon/holdning rettet mot mottaker. Felles for både Aristoteles og de tre sosialpsykologene er måten en kilde vurderes av sitt publikum både når det gjelder hvilken kunnskap vedkommende besitter om et emne eller tema, sannferdighet og holdning til publikums trivsel eller velvære (McCroskey, 2005, s. 85).

Gitt at etos kan sammenlignes med eller betraktes som en form for holdning, skiller den seg fra andre holdninger ved at den består av tre og ikke én dimensjon – *kompetanse, karakter og velvilje*. Dimensjonene kan virke hver for seg, eller sammen, ved at de spiller på hverandre (McCroskey, 2005, s. 87).

I studier og faktoranalytiske undersøkelser av konstruksjonen av etos er det særlig vist til to av tre etos-dimensjoner som er gjennomgående og til dels felles i resultatene hos ulike empiriske forskere. Berlo og Lemert identifiserte de tre dimensjonene *kompetanse, troverdighet/pålitelighet* og *dynamikk* hvorpå det kan trekkes tydelige likheter mellom de to førstnevnte dimensjonene til det Aristoteles betegnet som *intelligens/kompetanse* og *karakter*, samt Hovland, Janis og Kellys dimensjoner *ekspertise* og *troverdighet/pålitelighet*. Berlo og Lemerts tredje dimensjon, *dynamikk*, skiller seg derimot fra både Aristoteles og Hovland et.al. sin dimensjon *velvilje* eller *intensjon*. Forskjellen ligger i fokus ettersom *dynamikk* er mer rettet mot kildens aktivitet fremfor evaluering av selve kilden (i forhold til publikum) (McCroskey, 2005, s. 85). Videre har McCroskey i sine studier funnet frem til to fremtredende dimensjoner *autoritativitet* og *karakter*, også i tråd med de to førstnevnte dimensjonene hos både Aristoteles, Hovland et.al, samt Berlo og Lemert. Med det som utgangspunkt kan det synes som at den tredje dimensjonen *velvilje* eller *intensjon* er viktig, men at de ikke opererer uavhengig de to andre (McCroskey, 2005, s. 86).

Det har blitt utført flere studier i senere tid. Basert på analyse hvor man samlet/kombinerte resultater fra tidligere studier, var det særlig to trekk eller dimensjoner som var mer fremtredende - kompetanse og karakter. Disse er å regne som evaluerende. En rekonseptualisering av den tredje dimensjonen i nyere tid - *velvilje* ifølge Aristoteles og *intensjon i henhold til mottaker* ifølge Hovland et.al., gjør at vi kan omtale dimensjonen som *opplevd omsorg* hvilket omfatter faktorene *empati, forståelse* og *reaksjonsevne*. Empati handler om å kunne se en sak fra mottakers perspektiv. Forståelse innebærer å bry seg og ha medfølelse med mottaker i forhold til vedkommens bekymringer, og reaksjonsevne handler om evne til å tilpasse seg og kjenne igjen mottakers behov eller problem og hvordan bidra til å løse det.

### 2.3 Omdømme

Omdømmebegrepet er komplekst og sammensatt, og det kan tolkes på flere ulike måter avhengig av perspektiv og fagdisiplin. Felles for flere av begrepets tolkninger er det likevel at omdømme kan betraktes som en immateriell ressurs eller eiendel som kan utgjøre en konkurransefordel for en bedrift eller organisasjon (Brønn, 2015, s. 69) hvorpå det kan bidra til verdiskapende aktivitet for virksomheten (Dowling og Moran, 2012, referert i Brønn, 2019, s.76), som en ikke materiell ressurs som genererer en viss verdi – det gir noe – ergo er av betydning.

Begrepet omdømme har vokst frem og gjort seg særlig gjeldene i norsk samfunns- og organisasjonsliv de siste årene, og spesielt er det to prinsipper som er vesentlige å trekke frem når vi snakker om dette begrepet. Sett fra et teoretisk perspektiv vil et begrep som *omdømmebygging* i stor grad handle om hvilke grep en bedrift tar eller gjør for å påvirke sine omgivelser over lengre tid. Det at en bedrift har et godt omdømme vil 1) kunne bidra til at en bedrift tiltrekker seg interessenter som politikere, investorer og mulige ansatte som har et godt øye til bedriften og 2) et godt omdømme vil kunne bidra til å beskytte den aktuelle virksomheten i krisetider (Ihlen, 2013, s. 13 - 14). I forlengelse av begrepet omdømme er det naturlig å inkludere aspekt som kan knyttes til begrepet *identitet* – hvem bedriften vil være – og hvordan en bedrift utad bør kommunisere rundt dette i form av merkevarebygging og identitetsdannelse.

I tilknytning til omdømme er det relevant snakke om begrepet strategisk kommunikasjon, en paraply-betegnelse (Ihlen, 2016, s. 15), som kan defineres som «[...] en virksomhets målrettede bruk av kommunikasjon for å oppfylle sin misjon» (Hallahan et.al, 2007, s. 3, i

Ihlen 2013, s. 15). Her inngår et helhetlig perspektiv på virksomheters funksjon, som kan være markedsføring, ekstern eller intern kommunikasjon. For Equinor er det viktig å være strategisk i sin kommunikasjon for å skape troverdighet i sin omstilling fra fossil til grønn. Dette vil jeg komme nærmere inn på i analysen (kap. 4.1).

Et omdømme som er å betrakte som *godt* vil kunne fungere som en ressurs i den grad det gir selskapet et konkurransefortrinn. Det å opprettholde et godt omdømme kan på en side betraktes som enkelt i den grad prosesser som inngår i sikring av kvalitet og produktutvikling er håndterbart og kan styres av selskapet selv.

Men selskapets omdømme kan ikke betraktes isolert sett. Fordi omdømme ikke er statisk vil selskapets omdømme og derav dens troverdighet påvirkes av de krav interessentene stiller når det kommer til aspekt knyttet til bl.a. etikk og åpenhet. Samfunnets vurdering av hvordan organisasjoner, inkludert Equinor, forholder seg til faktorer som menneskerettigheter, virksomhetsledelse, bærekraft og miljø, vil kunne påvirke organisasjonens omdømme (Brønn, 2019, s. 13). Slikt sett kan omdømme ansees som en kontrakt mellom en organisasjon og tilhørende interessenter (Devine og Halpern, 2001, referert i Brønn, 2019, s. 14). Sentralt å fremheve er at omdømme er et resultat av en bedrifts atferd og ikke i seg selv et mål (Brønn, 2019, s. 14). Relevansen for Equinor er betydningen av troverdig kommunikasjon i deres energiomstilling og at selskapet innfrir målog ambisjoner som kommuniseres. Innfrir selskapet dette kan det bidra til å bygge et godt omdømme som dermed fungerer som et resultat av bedriftens handling.

Omdømme er holdninger som skapes over tid hos organisasjonens interessenter, hvilket kan omfatte mer enn bare kunder, men også for eksempel de ansatte i bedriften eller investorer (Brønn, 2019, s. 82). Omdømme er virksomhetssentrert da det er bedriftens troverdighet og respekt i en bredere gruppe av interessenter vektlegges. Herunder kan både for eksempel investorer, ansatte, i tillegg til kunder inkluderes (Ettenson og Knowles 2008, s. 19). En som også betrakter omdømmebegrepet i et helhetsperspektiv er Da Camara (2007, s. 12) som viser til hvordan omdømme er basert på en samlet oppfatning blant flere interessenter av en bedrift helhet. Slikt sett er omdømme basert på evalueringer av organisasjonens opptreden i fortiden.

Det å bygge et omdømme er noe som tar tid, og ifølge Warren Buffett (1995, s.109) tar det hele tjue år å bygge opp et omdømme, men å ødelegge det kun tar fem minutter. Altså er omdømme noe som er historisk forankret i en virksomhets assosiasjoner og atferd, men som raskt kan endres dersom det fremkommer ny informasjon om virksomhetens atferd som ikke

stemmer overens med interessentenes bilde av virksomheten. Slikt sett vil relasjonen mellom en bedrift og dens interesser påvirkes av endringer i omdømme (Lange et al., 2011 s. 154). Dette er interessant sett i lys av den karakterendring Equinor gjennomgår i sin energiomstilling og som er grunnlaget for oppgavens problemstilling.

### *Perspektiver på omdømme*

Sett fra et markedsføringsperspektiv omfatter omdømme de assosiasjoner man har til virksomhetens navn – altså hva man forbinder med navnet til en bedrift (Brønn, 2019, s. 76). Betrakter man navnet Equinor isolert sett, selskapet som tidligere het Statoil, er det nærliggende å tenke at assosiasjonene til navnet har beveget seg fra å omhandle olje og gass, til noe som innlemmer termene *equi* og *nor* – som peker mot likevekt eller noe som er *likt* (*equi*), og *nor* for Norge. Dette kommer også frem i intervjuene, hvor to av informantene trekker frem dette som et vesentlig poeng.

Et annet vesentlig poeng er tydeligheten i navnet, hvorpå Statoil-navnet mer eller mindre sier svart på hvitt hva selskapet er for noe, mens Equinor er mer sammensatt og med tilfelle for å fremstå mer abstrakt, da det i mindre grad sier noe spesifikt om innholdet eller hva selskapet driver med. Så kan jeg spørre meg, hvorfor er det viktig – eller om ikke viktig – hvorfor er det av betydning? Det at virksomhetens navn beror på noe indikerer at den er av betydning, noe som igjen betyr at den har en funksjon. Sett at Equinor er en bedrift eller en virksomhet som selger ikke bare ett, men flere produkter, peker det tilbake på relasjonsforholdet eller det faktum at en bedrift, så vel som et individ, er *noe* og opptrer på en måte i forhold til noen andre som man skal kommunisere med. Så hvis man nå ser dette fra et kombinert økonomisk og kommunikasjonsfaglig perspektiv handler omdømmebegrepet på en side om hva som kjennetegner Equinors atferd i gitte situasjoner, og samtidig om hvordan disse kjennetegnene oppstår i relasjoner mellom Equinor som organisasjon og dens omgivelser.

## 2.4 Identitet

Overordnet sett handler identitet om hvem eller hva man vil være og er det som gjør vedkommende til den de er. Basert på særtrekk som er avgjørende for den enkeltes selvoppfatning, så utgjør identitet i følge Gioia (1998) en sentral ingrediens i begrepet menneskelighet. I tillegg til at identitet gjør at man kan skille for å skille personer fra

hverandre (Melewar, 2003, s. 196) har også den enkelte flere identiteter avhengig av hvilke roller man inntar i en gitt situasjon, til en gitt tid (Gioia, 1998).

Det ble en økende interesse rundt identitet og teorier tilknyttet identitet på 1990- og 2000-tallet (Brønn, 2019, s. 21). Identitetsbegrepet er overførbart til organisasjoner da en bedrift eller virksomhet kan betraktes som en sosial enhet i den grad en bedrift kan beskrives ut ifra menneskelige karakteristikk som feks. feminin eller macho (Gioia, 1998). Tre ulike perspektiv på identitet som er aktuelle i oppgaven er visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (Balmer og Greyser, 2003, referert i Brønn, 2019, s. 23).

### Visuell identitet

En bedrifts eller organisasjons visuelle identitet omfatter identifikasjonssystemer og symboler, og er ofte det første mottaker møter eller blir introdusert for hos en bedrift. En måte den visuelle identiteten kommer til uttrykk på er gjennom bedriftens logo som i seg selv kan fungere som en sterk kommunikator (Brønn, 2019, s. 23). Fire formål som kan trekkes frem ved visuell identitet er 1. signal om endring i strategi, 2. refleksjon av kulturen i en organisasjon, 3. det utgjør en del av selve kommunikasjonen og 4. tilpasses endringer avhengig av hva som er mote innenfor grafisk design (Baker og Balmer, 1997, s. 3). For Equinor ble endring av selskapets visuelle identitet i 2018 et signal på deres karakterendring i omstillingen fra fossil til grønn. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 4.3.3.

Måten Equinor fremsto gjennom sin visuelle identitet da selskapet skulle bytte navn fra Statoil til Equinor i 2018, eksemplifiserer viktigheten av hvordan *identitet* legger grunnlaget for gjenkjennelse eller kjennskap, og eventuelt kan fremkalle et allerede eksisterende og etablert inntrykk (*image*) av bedriften. I forlengelse av dette er det også viktig å fremheve hvilken posisjon en bedrifts identitet kan ha for det interne forholdet i et selskap, da en sterk identitet vil kunne bidra til at motivasjonen blant ansatte styrkes og resulterer i økt fellesskapsfølelse, hvilket igjen vil kunne bidra til at de ansatte i enda større grad identifiserer seg med bedriften (Brønn, 2019, s. 22). Sistnevnte er særlig aktuelt å drøfte i lys av Equinors karakterendring fra et olje- og gasselskap til et bredt energiselskap, da graden av hvorvidt de ansatte identifiserer seg med selskapet (internt) vil kunne ha en innvirkning på identiteten utad (eksternt), i form av hvorvidt der finnes tillit blant kunder og interessenter. Dette vil igjen kunne bidra til langsiktige relasjoner. I lys av dette er det videre hensiktsmessig å betrakte Equinors kommunikasjon fra perspektivene organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet (Balmer 2003/1998).



## Organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentitet handler om å kunne besvare spørsmålet «Hvem vi er som organisasjon?», og kan også i Equinor sitt tilfelle betraktes ut fra tre ulike dimensjoner som sier noe om en organisasjons vesentlige trekk ut ifra hva som er 1. sentralt, 2. unikt, og 3. varig eller kontinuerlig ved organisasjonen.

I den første dimensjonen, *sentralt*, handler det om å forstå essensen, altså selve hensikten og de viktigste særtrekk, det som er avgjørende for hvorfor akkurat denne organisasjonen eksisterer. Det dreier seg om hvordan man forstår en organisasjon og deretter handler (Albert og Whetten, 1985, referert i Brønn, 2019, s. 25). Dette er interessant sett i lys av Equinors endringsprosess og hvorvidt de ansatte identifiserer seg med Equinor som et olje- og gasselskap eller som et bredt energiselskap. Dette viser hvordan virksomhetskulturen utgjør en vesentlig del av organisasjonsidentiteten, ettersom identiteten til en organisasjon gjerne knyttes til de meninger og holdninger som de ansatte besitter (Brønn, 2019, s. 28).

Dimensjon nummer to, at en organisasjon er *unik*, handler om hvorvidt man klarer å skille en organisasjon fra en annen organisasjon – altså må organisasjonen selv vite hvem og hva den er, samt hva den ikke er. Det kan springe ut ifra flere aspekter, eksempelvis ideologi eller kultur og kan innbefatte hvordan den gitte organisasjonen velger å handle, agere og operere (Albert og Whetten, 1985, referert i Brønn, 2019, s. 26).

Den tredje dimensjonen, *varig*, innebærer at det må være en viss kontinuitet og sammenheng i det en organisasjon gjør. Til tross for at identitet kan sies å være dynamisk og under utvikling, og betydningen av en organisasjons verdi kan være i endring vil likevel kjerneverdiene være de samme (Brønn, 2019, s. 26). Ifølge Hatch og Schultz (2008, s. 47) er det basert på organisasjonsidentitet at en virksomhet kan posisjonere seg i forhold til andre aktører, da det er organisasjonsidentiteten som utgjør fundamentet for virksomheten som en merkevare. Det er da identiteten som, gjennom organisasjonens ideer og verdier, utgjør kjernen av omdømmebygging.

### *Virksomhetsidentitet*

I motsetning til organisasjonsidentitet som er internt rettet og beror på hvordan de ansatte oppfatter organisasjonen, bærer virksomhetsidentitet preg av å være mer eksternt rettet. Det omhandler hvordan en organisasjons identitet blir presentert ovenfor dens interessenter og eksterne aktører, altså hva eller hvem bedriften selv forteller til andre at de er. I den grad virksomhetsidentitet handler om å henvende seg til eksterne interessenter omfatter det identiteten til virksomheten i sin helhet basert på måten organisasjonen velger å formidle

hvem den er, ved hjelp av faktorer som sier noe om hva organisasjonen står for, gjør, hvordan det gjøres og hvor bedriften er på vei (Brønn, 2019, s. 31-32). Det kan være hensiktsmessig å se organisasjons- og virksomhetsidentitet i lys av hverandre hvor på det hender at skillene mellom dem er uklare på bakgrunn av at eksterne og interne interessenter overlapper hverandre. Hvilken oppfatning de ansatte har av virksomhetsidentiteten, som er eksternt rettet, vil kunne påvirke deres opplevelse av organisasjonsidentiteten. I oppgaven er det hensiktsmessig å kunne skille mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet da Equinors kommunikasjonsarbeid rundt energiomstillingen er en sammensatt prosess med fokus på å få med både de ansatte og samfunnet for øvrig/eksterne interessenter. Jeg behandler dette i analysen av magasinet *Together* i kapittel 4.2.2.

### Image

Image kan betraktes i sammenheng med organisasjons- og virksomhetsidentitet. Overordnet sett omhandler image hvordan ledelsen i en organisasjon vil eller har et ønske om at andre skal oppfatte bedriften. Sett utenfra beror et image på hvordan interessenter og samfunnet for øvrig faktisk oppfatter en bedrift. Viktig å ta i betraktning er at image er noe som kan endres raskt og slik kan sies å være forbigående. Nøkkelen for å bli oppfattet som troverdig er at bedriften evner å kombinere og at det er en overenstemmelse mellom bedriftens interne og eksterne tilnærminger. Det innebærer at en bedrifts virksomhetsidentiteten (eksternt) er basert på organisasjonsidentiteten (internt), som er realistisk (Brønn, 2019, s. 74).

### 2.5 Tidligere studier

Emilie Hesselberg gjør i sin master en kritisk diskursanalyse av Equinors navneendring i 2018 for å få innsikt i hvilke strategier et viktig selskap som Equinor anvender når de kommuniserer at de har byttet navn (Hesselberg, 2019).

Ihlen diskuterer i denne artikkelen den retoriske situasjonen når oljeindustrien ansees som de som forurenses mest i verden og dermed har et forklaringsbehov (Ihlen, 2007, s. 2).

## 3.0 Metode

I dette kapitlet tar jeg for meg de metodiske valgene i denne studien. Metoden binder problemstillingen og analysen sammen da den har til hensikt å besvare spørsmål og sikre kvalitet i kunnskapen som tilegnes (Østbye, Helland, Knapskog og Moe, 2017, s. 14). For å svare på problemstillingen «*Hvordan kommuniserer Equinor for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap?*» har jeg valgt kvalitativ tekstanalyse og kvalitativt intervju som metoder.

Før jeg redegjør for de to kvalitative metodene i kapittel 3.2 og 3.3, går jeg inn på problemstillingen og avgrensningen av den da det ga føring på hva jeg anså som relevant å analysere. Analyseprosessen er beskrevet i kapittel 3.3. I kapittel 3.4 *Metodiske refleksjoner* går jeg inn på noen av utfordringene en står overfor ved valg av kvalitative fremfor kvantitative metoder. Til slutt går jeg inn på hvordan de etiske retningslinjene for en masteroppgave er ivaretatt.

### 3.1 Problemstilling

Problemstillingen er avgrenset til å svare på *hvordan* Equinor kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap. Det er selskapets kommunikasjon for å skape sin etos som troverdig som er hovedfokus for denne oppgaven. Hva de kommuniserer – logos (sak/tema) – står også sentralt i analysen. Patos – hvordan avsender vekker følelser hos mottaker - er den tredje av de tre retoriske appellformene - etos, logos og patos (Torp, 2015, s. 40). Den har også fokus i analysen. De tre retoriske appellformene er behandlet mer omfattende i kapittel 2 Teoretisk rammeverk. Etos i retorikken beskrives som en vurdering av avsenders karakter som gjøres hos mottakeren (Amossy, 2001, s. 1; McCroskey, 2006, s. 83 – 85). Studien er avgrenset til å svare på hva selskapet gjør retorisk for å *skape* troverdighet, men omfatter ikke en analyse av om de i sin retorikk blir oppfattet som troverdig av mottakerne.

I de neste to underkapitlene går jeg inn på de valgte metodene – kvalitativ tekstanalyse og kvalitativt intervju. Jeg går inn på hvorfor metodene ble valgt og hvordan dataene ble avgrenset, innhentet og anvendt i analysen.

### 3.2 Kvalitativ tekstanalyse

Formålet med en tekstanalyse er å tilføre ny kunnskap om teksten som analyseres. Man stiller spørsmål til teksten for å få svar på det som analyseres (Østbye et al., 2017, s. 61 - 65). I og med at fokus for den retoriske analysen var *hva* og *hvordan* Equinor som avsender kommuniserer for å fremstille seg troverdig i sin omstilling, anså jeg det som mest relevant å analysere data fra tekstkilder som selskapet selv kontrollerer.

Selskapets hjemmeside, Equinor.com, var et naturlig valg. Equinor.com er primært rettet mot eksterne mottakere. Det er ikke nok bare å skape troverdighet eksternt. Det er også viktig at de ansatte har tro på at selskapet de jobber i skal klare omstillingen. Det er de som er selskapet. Uten dem med på laget blir det ingen omstilling da det er de som skal gjøre jobben, og som også er viktige «ambassadører» for selskapet. Jeg fant det derfor relevant å analysere magasinet *Together* i tillegg til utvalgte nettsider på Equinor.com. De ansatte var primær målgruppe for magasinet som går i dybden på omstillingsprosessen selskapet er i. Det ble publisert i 2021 og sendt hjem til alle ansatte som et fysisk magasin. Det ble også gjort tilgjengelig digitalt på selskapets interne nettsider og etter hvert også på Equinor.com slik at det ble tilgjengelig eksternt.

#### *Avgrensning av data*

Equinor.com er primært rettet mot et eksternt publikum. Informasjonen er omfattende da den samlet sett skal treffe mange ulike målgrupper. Jeg har konsentrert analysen til utvalgte sider, hovedsakelig – *Forsiden*, *Om oss* og *Energi*.

Forsiden ([Equinor.com/no](https://www.equinor.com/no)) er det første som møter alle som går inn på selskapets nettsider. I et etos-perspektiv er det interessant å observere hvordan de velger å presentere seg selv på denne siden og også på siden *Om oss* ([Equinor.com/no/om-oss](https://www.equinor.com/no/om-oss)). Hva tar de med og på hvilken måte gjør de det? Nettsiden *Energi* ([Equinor.com/no/energi](https://www.equinor.com/no/energi)) er valgt fordi energi er kjernen i det selskapet driver med og grunnlaget for hele omstillingen. Det er derfor interessant å analysere enkelte tekster på denne siden. Nettsidene er dynamiske i den forstand at deler av innholdet endres nå og da.

Magasinet *Together* analyseres i sin helhet. Det er lagt mer vekt på analyse av magasinet og utvalgte artikler da magasinet som går i dybden på omstillingen. Det ble i utgangspunktet laget for distribusjon til de ansatte. For å sikre at det nådde alle ansatte ble det sendt hjem til dem som et fysisk magasin. Vedlagt lå det et brev fra konsernsjefen. Det er

spesielt etos-perspektivet, men også logos og patos – hva som fortelles og retoriske virkemidler som kan vekke følelser - som er interessant for denne oppgaven. Det interessante er hvordan selskapet forteller «historien» om seg selv i sitt eget magasin som går i dybden på omstillingen. Jeg analyserer valg av skriftlig innhold – «historier»/eksempler – illustrasjoner og layout.

### 3.3 Kvalitative intervju

I tillegg til tekstanalysen så jeg det som relevant å få informasjon fra selskapet selv om intensjonene bak deres retoriske kommunikasjon i magasinet *Together* og på Equinor.com. Når det gjaldt magasinet var det også interessant, i et retorisk perspektiv, å få høre hvorfor de valgte å lage et fysisk magasin i en ellers digital tidsalder.

Hensikten med intervjuene var å kunne vurdere *hva* som kommuniseres og *hvordan*, opp mot intensjonene de har med sin kommunikasjon. For å få denne tilleggsinformasjonen anså jeg det som mest relevant å intervju representanter fra kommunikasjonsavdelingen som hadde mest pålitelig grunnlag for å si noe om rasjonale bak kommunikasjonen.

#### *Valg av informanter*

intervjuobjektene blir i oppgaven omtalt som *informantene* hvilket innebærer «[...] at forskeren skal bli informert om innsikter, vurderinger og refleksjoner som den som intervjues, forvalter» (Østbye, et al. 2017, s. 103).

De jeg intervjuet hadde følgende stillinger innen Kommunikasjon og er i teksten gjengitt som informant 1, 2 og 3:

1. Vice President (direktør) for enheten «Branding & Engagement». Informant 1.
2. Senior advisor (senior-rådgiver) Branding. Informant 2.
3. Leder innen kommunikasjon med spesielt ansvar innen bærekraft og klima.  
Informant 3.

I det følgende vil jeg forklare hvorfor disse var relevante å intervju.

For å få mest mulig pålitelig informasjon om rasjonale bak tekstene jeg analyserte, anså jeg det som mest relevant å intervju representanter fra Equinors kommunikasjonsenhet og da spesielt fra Branding-/Merkevare-enheten som jeg antok som mest sentral når det gjelder

hvordan Equinor fremstiller seg selv. Via en bekjent i Equinor ble jeg satt i kontakt med direktøren for enheten «Branding & Engagement». Ifølge direktøren dekker enheten alt av proaktiv og planlagt kommunikasjon gjennom egne, delte og kjøpte kanaler.

Ikke bare var vedkommende meget relevant å intervjuer fordi vedkommende var direktør for Branding-enheten, men også fordi vedkommende var med-redaktør av magasinet *Together*. I og med at hovedvekten av tekstanalysen ville bli lagt på nettopp dette magasinet anbefalte vedkommende også å intervjuer den innenfor Branding som var kreativ leder for magasinet. Samme person hadde også en sentral rolle i navneendringen fra Statoil til Equinor i 2018. På grunn av at temaet for oppgaven handlet om hvordan Equinor kommuniserer i sin omstilling til å bli mer bærekraftig, anbefalte vedkommende også å intervjuer den ansvarlige for kommunikasjon innen bærekraft og klima. Av sistnevnte ble jeg anbefalt å intervjuer også den ansvarlige for finansiell kommunikasjon innen «Media relations» – kommunikasjonsenheten som er ansvarlig for all kontakt med media. Ifølge vedkommende kunne det være interessant fordi finans- og klima-perspektivene er blitt mer og mer integrert når det kommuniseres om omstillingsprosessen. Vedkommende anbefalte også å se på direktøren for enheten «Bærekraft» sin LinkedIn-profil for å se hvordan det der kommuniseres om bærekraft og klima.

Jeg valgte å avgrense informantene til de tre førstnevnte da de var mest relevante for å få pålitelig informasjon om rasjonale bak det som kommuniseres på Equinor.com og i magasinet *Together*. Jeg valgte også å holde fast på avgrensningen av tekstanalysen til *Together* og de utvalgte undersidene av Equinor.com, og ikke inkludere LinkedIn-profilen til Bærekraft-direktøren.

#### *Forberedelse av intervju*

Jeg tok kontakt med informantene på mail i god tid før intervjuene. Alle responderte raskt og var positive til å bli intervjuet. Som forberedelse til intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide med spørsmål rettet mot å få svar på problemstillingen *hvordan Equinor kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gass-selskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap?* I mail til informantene informerte jeg om tema for intervjuet.

Samtykkeskjema for signering ble sendt som vedlegg til mailen. Se kapittel 3.6 *Ivaretagelse av etiske retningslinjer*, for mer informasjon om Samtykkeskjema.

#### Gjennomføring av intervju

Individuelle intervju ble gjennomført på Microsoft Teams. Hvert intervju varte en time.

Informantene samtykket i å gjøre opptak på Teams av hele intervjuet. Fordelen med opptak,

fremfor kun å gjøre notater underveis, er for det første at jeg som intervjuer kan konsentrere meg fullt og helt om dialogen og det som blir sagt. Dernest at all informasjon blir ivaretatt uten at jeg har gitt den en subjektiv tolkning slik det ofte kan bli dersom en kun noterer underveis. I analyseprosessen kan jeg lytte til informasjonen så mange ganger som det er behov for.

Kvalitative intervju kan deles i tre hovedtyper - ustrukturerte, semistrukturerte og strukturerte intervju - basert på i hvor stor grad innhold og rekkefølge på spørsmålene er definert på forhånd (Østbye mfl., 2017, s. 104 - 105). Intervjuene i denne oppgaven vil jeg karakterisere som en kombinasjon av semistrukturerte og strukturerte intervju. De besto av forhåndsdefinerte spørsmål, men med rom for fleksibilitet til å følge opp informasjonen med oppfølgings- og avklarings spørsmål. Jeg stilte oppfølgings spørsmål for å få dypere innsikt i informasjon jeg anså som særlig viktig for besvarelsen av problemstillingen, og avklarings spørsmål for å sjekke ut underveis om jeg hadde forstått informantene riktig. Dette ble gjort for å sikre at jeg fikk mest mulig relevant og pålitelig informasjon i hvert intervju. Denne fleksibiliteten – å holde informanten til temaet, men samtidig gi rom for deres egne tanker og refleksjoner - påpekes av Kjeldsen (2020A, s. 147) som en av fordelene ved semistrukturerte intervju.

#### Bearbeiding av dataene

Basert på opptakene ble intervjuene ordrett transkribert og deretter kodet i henhold til spørsmålsstillingen.

I etterkant av intervjuene vurderte jeg det slik at informasjonen jeg fikk var meget relevant, omfattende og innsiktsfull. Det skyldtes ikke minst at informantene var erfarne kommunikasjonsmedarbeidere med god innsikt i det de hadde ansvaret for, men også det at vi fikk til en god dialog i en atmosfære preget av åpenhet og trygghet i intervjusituasjonen. Intervjuene kan omtales mer som *samtaleintervju*, der hensikten er å innhente informasjon fra intervjuobjektet, ikke er å måle forhåndsdefinerte variabler (Ringdal, referert i Østbye et al., 2017, s. 103).

### 3.4 Analyseprosess

I tekstanalysen er hovedvekten lagt på magasinet Together fremfor nettsidene da magasinet gir rom for å gå mer i dybden i besvarelsen av problemstillingen. Jeg har gjennomført en retorisk analyse av verbal tekst og visuelle uttrykk. I analysen av hvordan Equinor som avsender fremstiller seg selv, har jeg lagt mest vekt på *hva* som er skrevet og rekkefølge –

struktur – på innholdselementene, men også analysert det visuelle - illustrasjon, fargevalg og visuell struktur - opp mot det skriftlige.

Ifølge Johannesen et al. (2018, s. 22) kan det å analysere karakteriseres som en spørsmålsdrevet prosess der en går til dataene for å finne svar. Etter hvert som jeg jobbet meg gjennom tekst og intervju, og ble utfordret av veileder på hva dataene fortalte meg, begynte visse mønstre i selskapets fremstilling av seg selv å utkrystallisere seg. Resultatene av analysen blir behandlet i analysekapitlet (kap. 4).

### 3.5 Tilpasning av metode

*Tekstanalyse – avgrensning av analyse*

*Funn formulert som påstander besvarer problemstillingen*

For å forstå hvordan Equinor kommuniserer og retorisk søker å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap, fokuserer jeg i analysen på tre etosgrep som er sentrale for den etos Equinor etablerer i sin kommunikasjon. Jeg skal vise hvordan de fremstiller seg selv ved å fremheve sin vilje og evne til *samarbeid* (kap. 4.2), trekke på sin *arv og kompetanse* (kap. 4.3) og vektlegge sitt bidrag for *felleskap og samfunn* (kap. 4.4). De tre etosgrepene er beskrivende for innholdselementene i *hva* Equinor kommuniserer. Når det gjelder *hvordan* de kommuniserer viser selskapet en karakter preget av åpenhet og med egalitære tendenser. De tre etosgrepene danner rammeverket for analysen.

Basert på resultatet av analysen har jeg utarbeidet én påstand for hver av de tre etosgrepene «Arv og kompetanse», «Felleskap og samfunn» og «Samarbeid» Påstandene som skal besvare problemstillingen «*Hvordan* Equinor kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap» er som følger:

1. Equinor viser i sin kommunikasjon at deres vilje og evne til *samarbeid* bidrar til det grønne skifte
2. Equinor viser i sin kommunikasjon at selskapets *arv og kompetanse* bidrar til det grønne skifte
3. Equinor viser i sin kommunikasjon at deres bidrag for *felleskap og samfunn* bidrar til det grønne skifte



### 3.6 Metodiske refleksjoner

I mitt valg av data og metode kom jeg frem til visse mønstre i Equinors fremstilling av seg selv. I analysekapitlet er disse mønstrene beskrevet som *etosgrep* som kategoriserer *hva* og *hvordan* selskapet kommuniserer for å skape sin ethos som troverdig i sin omstillingsprosess.

Det som kan være utfordrende ved bruk av kvalitative, fremfor kvantitative metoder, er blant annet pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet av resultatene en kommer frem til. Det er i teorien diskutert om disse aspektene ved kvalitativ forskning kan måles på samme måte som i kvantitativ forskning (Gentikow, 2005, s. 56; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 249).

#### *Pålitelighet*

Når det gjelder pålitelighet av en studie som dette så kan en stille spørsmål ved om jeg, eller andre, hadde kommet frem til de samme karaktertrekkene, gitt samme problemstilling og tidsrom for analysen, men ulikt sett av data og/eller metodisk tilnærming? Svaret er nok nei. Subjektivt skjønn når det gjelder valg og avgrensning av data og relevante metoder vil spille inn på resultatet av analysen. Det samme vil også detaljgraden på kategoriseringen («mønstrene» jeg kom fram til) og konkret benevnelse på kategoriene, gjøre.

Påliteligheten til resultatene av analysen av dataene som var gjenstand for tekstanalysen vil nok være større enn påliteligheten av resultatet av de kvalitative intervjuene. Allerede i min gjennomgang av Equinor.com i den hensikt å avgrense analysedataene, så jeg klare tendenser til de karaktertrekkene jeg kom fram til, når det gjelder hvordan selskapet fremstiller seg selv.

Når det gjelder kvalitative intervju så stiller Kvale og Brinkmann (2009, s. 250) spørsmålet om påliteligheten til forskningsresultat av disse. Ville resultatet blitt det samme om spørsmålene hadde blitt stilt av andre forskere og/eller på et annet tidspunkt? Ville en annen forsker fulgt opp dialogen på samme måte? Gentikov (2005) påpeker at rammene for det kvalitative intervjuet fører til at intervjuer er en sentral del av hvilken vei intervjuet tar. Andre intervjuere kan føre et intervju i en annen retning. «Kjemi» og dynamikk mellom intervjuer og informant vil også sette sitt preg på intervjuet.

Lenger opp karakteriserte jeg intervjuene i denne oppgaven som en mellomting av strukturerte og semistrukturerte, og at en av fordelene ved semistrukturerte intervju er at intervjuer har anledning å utdype og følge opp informasjonen ved oppfølgings- og avklaringsspørsmål. Når det gjelder pålitelighet så vil nettopp dette gjøre at intervjuers tilstedeværelse vil prege intervjuet og hva som vektlegges i informasjonen som innhentes.

Egenskaper ved informantene, som bakgrunn, erfaring, rolle og ansvar i organisasjonen de representerer, personlighet og åpenhet, vil også spille inn. Det samme vil antall informanter og diversiteten blant disse når det gjelder egenskaper som nevnt over.

#### Gyldighet

Gyldighet dreier seg om i hvor stor grad analysen svarer på det problemstillingen etterspør (Gentikow, 2005, s. 59; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). For å oppnå stor grad av gyldighet har jeg begrenset problemstillingen til kun å svare på hva Equinor som avsender gjør retorisk for å *skape* troverdighet. Jeg har ikke inkludert effekten av deres retorikk - om de oppnår å bli oppfattet som troverdig av mottakerne. Ved å kun forholde meg til hva Equinor som avsender formidler og ved valg av metoder for å undersøke dette, så vurderer jeg at denne studien i stor grad er gyldig.

#### Generaliserbarhet - overførbarhet

Når det gjelder bruk av kvalitative metoder innen forskning diskuteres det i hvor stor grad resultatene kan være generaliserbare. Det hevdes at det heller er snakk om *overførbarhet* – om kunnskapen fra den kvalitative studien kan overføres til andre relevante situasjoner - enn om noe er representativt, og dermed generaliserbart (Gentikow, 2005, s. 164; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 264 – 265).

*Retorisk situasjon* mener jeg står sentralt for om denne studien kan sies å være overførbar. Artikkelen «The Rhetorical Situation» (Bitzer 1968) omhandler hvordan problemer, mangler eller utfordringer i visse situasjoner vil kreve forandring eller behandling. Det karakteriseres som en retorisk situasjon dersom man ved ord, tale eller skrift kan bidra til å endre eller delvis endre situasjonen (Kjeldsen 2006, s. 79 - 80). Retorisk situasjon er ifølge Bitzer karakterisert av tre bærende elementer - det påtrengende problemet (*exigence*), retorisk publikum (*audience*) og de retoriske vilkårene (*constraints*) (Kjeldsen 2006, s. 80). Retorisk situasjon som begrep er nærmere redegjort for i kapittel 2 *Teoretisk rammeverk*.

Denne studien kan ha en viss overførbarhet til virksomheter som står i samme samfunnsmessige kontekst som Equinor. Med andre ord at den kan være overførbar til virksomheter innen energibransjen som, på grunn av klimautfordringene, omstiller seg fra «fossil» til «grønn». Deres felles kontekst er at klimautfordringene verden står overfor, står høyt på agendaen. *Fossile* virksomheter er det jeg i kapittel 4 *Analyse* omtaler som «helt i går, skurk i dag». Olje- og gasselskap var «helter» i «gårdagens» kontekst da det var liten samfunnsmessig bevissthet om den negative konsekvensen av CO<sub>2</sub>-utslippene de sto for. De

ble hyllet for sin produksjon av masse energieffektiv energi som skaffet store inntekter til statskassen. I dag er det høy kollektiv bevissthet når det gjelder skadevirkningen denne bransjen påfører klimaet. Derfor karakteristikken «skurk» i dag. I en slik situasjon er det veldig viktig for virksomhetene å bli oppfattet som troverdige når de kommuniserer hvordan de skal klare omstillingen i det grønne skifte.

Overførbarheten er nok størst for virksomheter innen olje- og gass i geografiske områder der kultur og verdsett er sammenlignbare med norsk kultur og verdsett. Deres samfunnsmessige og retoriske situasjon er sammenlignbare da det å være *troverdig* vil være kulturelt betinget. For å fremstille seg som troverdig i andre kulturer vil det kunne kreve en annen retorisk tilnærming enn den Equinor har valgt i sin fremstilling av seg selv i omstillingsprosessen de står i.

### 3.7 Ivaretagelse av etiske retningslinjer

Masteroppgaven ble registrert i RETTE som er Universitetet i Bergen sitt system for ivaretagelse personvernet i forskningsprosjekt og studentoppgaver.

Samtykkeskjema ble sendt informantene i forkant av intervjuene slik at de på egen hånd kunne gå gjennom prosjektets formål, varighet, konfidensialitet og frivillighet, før intervjuet og før de signerte. Informantene samtykket i at deres stillinger i Equinor kunne identifiseres i oppgaven. Det var viktig for denne studien at de kunne identifiseres da informantene er valgt basert på hvor stor tillit jeg kunne ha til at pålitelig informasjon ble formidlet. Signert skjema sendte de i retur som vedlegg i mail.

## 4.0 Analyse

### 4.1 Innledning

For Equinor handler det retorisk om at det allerede finnes en etablert etos av selskapet som fossil (innledende etos) og at de ved sin omstilling forsøker å etablere en ny etos som grønn (endelig etos). Dette gjør de gjennom sin kommunikasjon - som er det jeg undersøker i analysen – hvordan Equinor skaper sin nye etos gjennom retorisk kommunikasjon.

Denne oppgaven har som mål å svare på problemstillingen

*Hvordan kommuniserer Equinor for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap?*

#### *Hensikten med analysen*

For å svare på problemstillingen har jeg, basert på kvalitative intervju med representanter fra Equinors kommunikasjonsenhet, og ved tekstanalyser av selskapets magasin *Together* og utvalgte tekster på nettsiden Equinor.com, analysert hvordan Equinor i sin retoriske kommunikasjon forsøker å fremstille selskapet som troverdig i sin omstilling fra fossil til grønn.

Hensikten med intervjuene var å få analysedata om selskapets retoriske *intensjon* med magasinet *Together* og det de kommuniserer på Equinor.com. Ved tekstanalyse av magasinet som helhet og utvalgte artikler fra magasinet og tekster fra Equinor.com, var hensikten å vise eksempler på hvordan selskapet faktisk kommuniserer retorisk for å skape troverdighet i sin omstilling fra fossil til grønn.

#### Hovedfunn fra analysen

Tre etosgrep ble fremtredende i Equinors fremstilling av *hva* det er som gjør at de evner å bevege seg fra fossilt til grønn. De tre etosgrepene har jeg kalt *samarbeid, arv og kompetanse, og fellesskap og samfunn*. For å besvare problemstillingen har jeg formulert tre påstander som jeg argumenterer for ved tekstanalyse av eksempler.

Påstandene er:

1. I sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra et fossilt til et grønt selskap, viser Equinor i sin kommunikasjon at selskapets vilje og evne til *samarbeid* bidrar til det grønne skiftet
2. I sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra et fossilt til et grønt selskap, viser Equinor i sin kommunikasjon at selskapets *arv og kompetanse* bidrar til det grønne skiftet
3. I sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra et fossilt til et grønt selskap, viser Equinor i sin kommunikasjon at selskapets bidrag til *felleskap og samfunn* bidrar til det grønne skiftet

De tre etosgrepene, omformulert til påstander, danner rammeverket for analysen og oppbyggingen av dette kapitlet.

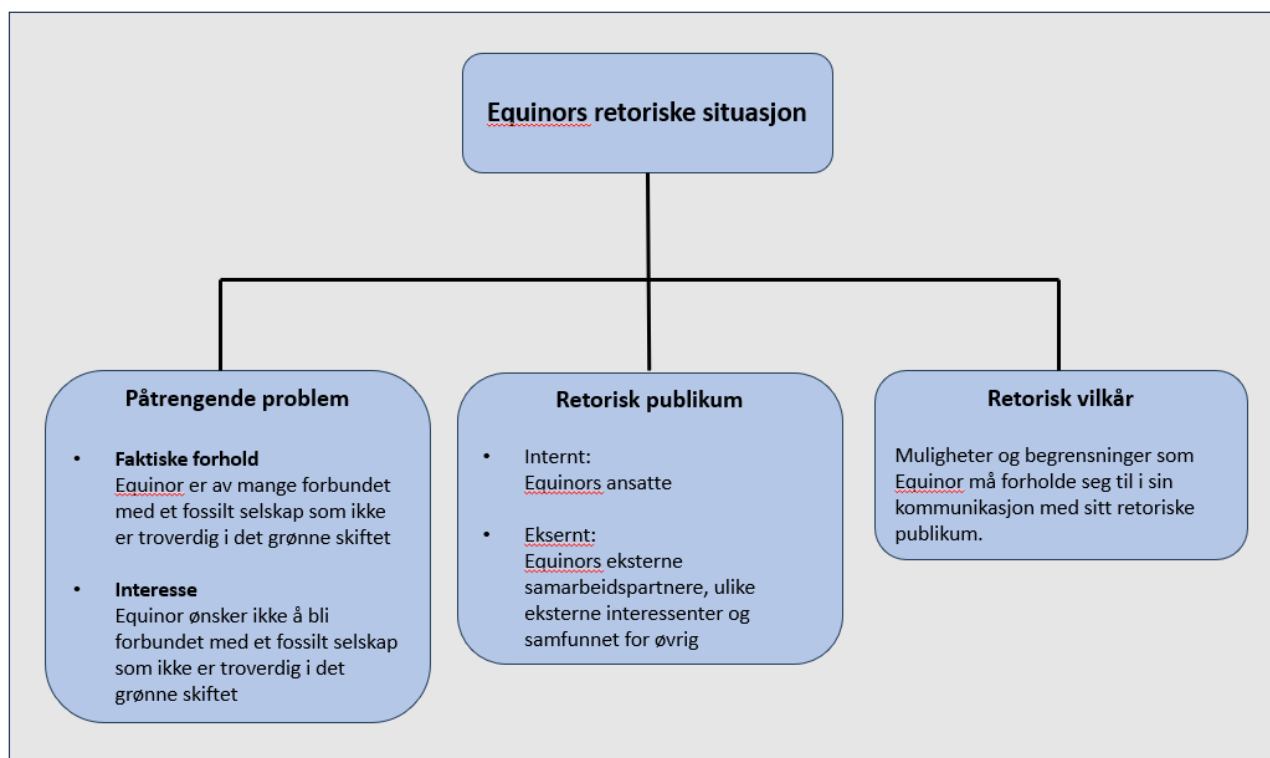
Et annet funn fra analysen er at selskapets retoriske kommunikasjon preges av *dualismen* selskapet står i, mens de beveger seg fra sin innledende etos som *fossil* mot fremtidig og endelig etos som *grønn*. I dag står de med en fot i hver leir ved at de i sin energimix fremdeles har olje og gass som største, og fornybar energi, som minste komponent. Mye av deres retoriske kommunikasjon er rettet mot å forklare hvorfor selskapet mener det er nødvendig fremdeles å produsere olje og gass for å forsyne verden med energi når klimautfordringene er så alvorlige som de er.

Et siste funn som er verdt å trekke frem er at Equinor i sin retoriske kommunikasjon viser en karakter preget av *åpenhet* og med *egalitære tendenser*.

Med problemstillingen som utgangspunkt kan Equinors retoriske situasjon fremstilles som i figur 4.1.1. Den presenterer her som et bakteppe for den retoriske analysen.

Equinors retoriske situasjon

Retorisk situasjon er behandlet teoretisk i kapittel 2 *Teori og tidligere forskning*. En retorisk situasjon omfatter et påtrengende problem, et retorisk publikum og retoriske vilkår (Kjeldsen 2019, s. 79 – 86).



Figur 4.1.1. Equinors retoriske situasjon sett i lys av denne oppgavens problemstilling

Sett i lys av oppgavens problemstilling så kan det påtrengende problems *faktiske forhold* sies å være at Equinor fremdeles av mange er *forbundet med et fossilt selskap som ikke er troverdig i det grønne skiftet*. Equinors *interesse* i det påtrengende problem er at *de ikke ønsker å bli forbundet med et fossilt selskap som ikke er troverdig i det grønne skiftet*.

Det *retoriske publikum* kan deles i internt og eksternt publikum, det vil si en inndeling i Equinors ansatte på den ene siden og Equinors eksterne samarbeidspartnere, ulike eksterne interessenter og samfunnet for øvrig, på den andre. Grunnen til denne inndelingen er at det i intervjuene kommer fram at selskapet i sitt retoriske arbeid må ha en annen tilnærming til sine ansatte enn til eksterne. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 4.2.2 Retorisk intensjon - magasinet *Together* og Equinor.com.

De *retoriske vilkårene* er de mulighetene og begrensningene som Equinor må forholde seg til i sin kommunikasjon med sitt retoriske publikum. Vilkårene er de rammene som Equinor må arbeide innenfor og samtidig må benytte for å endre situasjonen. Et eksempel på et retorisk vilkår som Equinor ikke styrer selv og som er relevant for denne oppgaven, er hvilke kommunikasjonskanaler og arenaer som er hensiktsmessige å benytte for å nå ut med sin retoriske kommunikasjon til ulike målgrupper. Dette kommer jeg også tilbake til i kapittel 4.2.2.

I den retoriske situasjonen er det Equinor som *avsender* sin oppgave å oppfatte det påtrengende problem og finne måter å overbevise det retoriske publikum om at de ved sin omstilling bidrar til det grønne skiftet. Det gjør de ved at de i sitt retoriske arbeid vektlegger at ved sin vilje og evne til *samarbeid*, ved å trekke på sin *arv og kompetanse* og ved å bidra til *felleskap og samfunn* bidrar de til det grønne skiftet. Klarer Equinor å overbevise vil det retoriske publikum kunne handle på en måte som bidrar til å moderere eller løse det påtrengende problemet.

#### *Analysekapitlets innhold og struktur*

Med utgangspunkt i de tre etosgrepene som rammeverk er analysekapitlet delt i tre hoveddeler – *Samarbeid* (kap. 4.2), *Arv og kompetanse* (kap. 4.3) og *Felleskap og samfunn* (kap. 4.4). Hver hoveddel er todelt der jeg først tar for meg det som kom fram av intervjuene når det gjaldt intensjonene vedrørende Equinors retoriske arbeid med magasinet *Together* og Equinor.com. Deretter går jeg inn på den faktiske kommunikasjonen ved retorisk analyse av eksempler som fungerer som belegg for de formulerte påstandene.

*Dualismen* – balanseringen av rollene som fossil og grønn – og karakteren som *åpen*, med *egalitære tendenser*, vil bli berørt i alle tre hoveddelene. Når dualismen berøres i kapitlet om arv og kompetanse så kommer jeg også inn på selskapets *endring av navn og logo* som ledd i deres retoriske arbeid i omstillingen fra fossil til grønn.

Før jeg går inn på de tre hoveddelene vil jeg som en overgang ta for meg det som kom frem i intervjuene om Equinors *kommunikasjonsstrategi*. Det er hensiktsmessig å ta det her da den utgjør et fundament for, og legger føringer på, selskapets retoriske arbeid i omstillingsprosessen.

#### **Equinors kommunikasjonsstrategi for omstillingsprosessen**

Kommunikasjon i en endringsprosess innebærer for Equinor å endre folks oppfatninger av selskapet. For å oppnå det, utdyper informant 1 at det må være tydelig fokus i selskapets kommunikasjon på hvor de skal og hva de skal bli.

Selskapets *kommunikasjonsstrategi* legger føringer på hva og hvordan Equinor retorisk bør kommunisere i sitt forsøk på å bli oppfattet som troverdig i sin energiomstilling. Det kommer fram i intervju at Equinors forretningsstrategi (fig. 1.3.1) for energiomstillingen ble tatt enda lenger da Anders Opedal begynte som ny konsernsjef november 2020. Ifølge informant 1 medførte dette at «[...] kommunikasjonsstrategien ble oppdatert i en retning hvor selskapet ble enda tydeligere på at investeringer styres i mye raskere tempo mot fornybar og lavkarbonløsninger». I sitt forsøk på å etablere en etos som et klimanøytralt, bredt

energiselskap, blir det for Equinor viktig å bygge forståelse for og troverdighet rundt, det som av informantene blir omtalt som tre hovedpilarer i kommunikasjonsstrategien

1. Kompleksiteten i energiomstillingen
2. Industrielle løsninger
3. Samarbeid

En helhetlig kommunikasjon som er bygget opp rundt de tre hovedpilarene blir derved Equinors argument for hvordan de skal etablere en etos som et grønt selskap. Ifølge informantene er det rundt disse tre pilarene at selskapet må bruke alle virkemidler for å klare å skape forståelse for og troverdighet til at Equinor faktisk ønsker å gjøre en forskjell i det grønne skiftet. De tre pilarene viste seg i intervjuene å være sentrale i informantenes vektlegging av hva og hvordan selskapet kommuniserer når de nå prøver å endre sin etos fra fossil til grønn.

Første hovedpilar handler om nødvendigheten av å skape forståelse for *kompleksiteten i energiomstillingen*. Eksternt handler det om det informant 1 beskriver som å få samfunnsaksept til å spille en rolle i det grønne skiftet.

*Vi tror at noe av det som kan skape mest utfordringer for oss er om man ser på energiomstillingen som enkel, der det kun handler om å slutte med olje og gass, og øke produksjonen av fornybar energi. Faktum er at omstillingen er ekstremt kompleks fordi man må endre verdens energikonsum fra 80% fossil energi i dag, samtidig som man må sikre at verden har den energien som trengs gjennom omstillingen. Dette er komplekst, og vi er nødt til å skape forståelse for kompleksiteten, også for å få samfunnsaksept til å spille en rolle.*

Retorisk blir det å skulle skape forståelse for *kompleksiteten* en måte å forsøke å oppnå aksept for at energiomstillingen er en sammensatt utfordring som det tar tid å finne løsninger på. I det å skape forståelse for at det ikke er enkelt inngår behovet for å forsvare og forklare hvorfor selskapet ikke kan kutte ut olje og gass momentant, men at det er noe som skal nedtrappes og fases ut over tid.

Andre hovedpilar handler om de *industrielle løsningene* som må til for å få til det grønne skiftet. I selskapets kommunikasjon forklarer informant 2 at de er opptatt av å vise til de industrielle løsningene selskapet har jobbet fram gjennom tiår – fra olje- og gassinntallasjoner



til lavkarbonløsninger, hydrogen og flytende havvind - og som de nå er begynt å bygge business av i det grønne skiftet. Formidling av de industrielle løsningene er et argument for hvordan Equinor, i sin omstilling til å bli grønn, etablerer sin etos bygget på selskapets *arv og kompetanse* fordi kompetansedreining og -utvikling bidrar til teknologiutvikling for det grønne skiftet.

Det som angår betydningen av selskapets *arv og kompetanse* som forutsetning for å kunne bidra i det grønne skiftet (kap. 4.3), kommer særlig til uttrykk i de to første hovedpilarene, *kompleksiteten i energiomstillingen* og *Industrielle løsninger*.

Når det gjelder tredje hovedpilar, *samarbeid*, så henviser informant 1 til konsernsjef Anders Opedal som ofte påpeker hvor viktig samarbeid er fordi klimautfordringen er større enn ett selskap, en industri og en nasjon, og at alle derfor må jobbe sammen for å løse den.

## 4.2 Vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet

### 4.2.1 Innledning

Sentralt for hvordan Equinor søker å etablere sin etos er deres fremstilling av seg selv som en samarbeidende karakter. I denne delen skal jeg vise hvordan Equinor i sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra fossilt til grønt, viser at selskapets vilje og evne til *samarbeid* internt og med eksterne aktører, bidrar til det grønne skiftet.

I første del av kapitlet går jeg inn på det som kom fram av intervjuene når det gjelder selskapets retoriske *intensjon* med magasinet *Together* og det de kommuniserer på Equinor.com. I andre del vil jeg ved tekstanalyse av magasinet som helhet, samt ved utvalgte artikler fra magasinet og tekster fra Equinor.com, gi eksempler på hvordan selskapet i sin retoriske kommunikasjon viser at selskapets vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet.

### 4.2.2 Retorisk intensjon - magasinet Together og Equinor.com

Før jeg presenterer resultatene av intervjuene når det gjelder selskapets retoriske *intensjon* med magasinet *Together* og bruk av sin nettside Equinor.com for å kommunisere troverdig om sin omstilling, tar jeg for meg selskapets kjerneverdi *samarbeid og deretter* kommunikasjonskonseptet *To get there. Together*. Grunnen til å ta dette innledningsvis er at *samarbeid* som kjerneverdi kan sees som et fundament for Equinors selvrepresentasjon som et samarbeidende selskap og at magasinet *Together* er, ifølge informant 2, basert på kommunikasjonskonseptet som ble lansert i forbindelse med energiomstillingen.

#### Samarbeid som kjerneverdi

Et selskaps verdi er et viktig fundament for dets karakter. Det er en del av det selskapet vil være. Samarbeid er en av fire kjerneverdier – *åpen, samarbeid, omtenkstom, modig*. I ingressen til verdiene beskriver Equinor verdienes funksjon som

*Våre verdier representerer Equinor på sitt beste. De rettleder våre valg, handlinger og hvordan vi samarbeider. Våre verdier uttrykker de idealer vi søker å leve opp til hver eneste dag.*

Verdiene er ment å rettlede alle ansatte i deres valg og handlinger, og hvordan de skal samarbeide for å bidra til det grønne skiftet. Verdi som et uttrykk for en organisasjons identitet (Brønn, 2020, s. 25 – 27), gjør at *samarbeid* blir et viktig fundament for den Equinor

ønsker å fremstå som. Med *samarbeid* som en av kjerneverdiene forsøker Equinor å etablere en karakter som viser vilje og evne til samarbeid for å bidra til det grønne skiftet. På selskapets nettside under siden *Om oss* er innholdet i verdien samarbeid forklart i tre punkter «Vi jobber sammen som ett lag. Vi deler kunnskap og hjelper hverandre å lykkes. Vi engasjerer oss og bygger tillit og respekt hos våre partnere og i samfunnet» ([Equinor.com/no/om-oss](https://www.equinor.com/no/om-oss) 09.08.2023). En punktvis organisering av innholdet blir et virkemiddel som bidrar til å tydeliggjøre budskapet som formidles, det vil si *hva* som er de viktigste kjennetegnene i måten Equinor samarbeider på internt og eksternt med partnere og i samfunnet. Å bruke *vi* i stedet for selskapets navn, blir en måte å personifisere selskapet. Bruken av *vi* er en inviterende tilnærming til leseren. Med en etosdimensjon preget av deres moralske karakter legges det opp til en tillitsskapende tilnærming der mottaker kan forvente at Equinor er en samarbeidende og inkluderende lagspiller.

#### To get there. Together - et kommunikasjonskonsept

I sitt retoriske arbeid kommer Equinors vilje og evne til *samarbeid* også til uttrykk i kommunikasjonskonseptet *To get there. Together* som ble lansert i forbindelse med energiomstillingen selskapet står i.

Informantene forklarer at kommunikasjonskonseptet beror på at *samarbeid* har vært avgjørende for alt det selskapet har fått til de første 50 årene og videre at det utgjør et premiss for at Equinor i det hele tatt skal klare å bli klimanøytrale innen 2050. Samarbeid er viktigere enn noen gang. Ifølge informant 2 var det denne erkjennelsen som førte til lanseringen av kommunikasjonskonseptet *To get there. Together* i forbindelse med omstillingen til det grønne skiftet. Informanten forklarer videre hvorfor det ble viktig å fokusere på betydningen av samarbeid for å få til det grønne skiftet «I et selskap som endrer seg så vi etter 2018 at det var en splittelse i mellom olje & gass og de nyere energiformene, mellom unge og eldre, mellom norske og internasjonale».

Når det gjelder navnet på konseptet sier informanten at det «[...] egentlig bare er et fiffig ordspill på *together*», men forklarer at konseptet «[...] er en del av vår eksternkommunikasjon og en veldig viktig del av vår internkommunikasjon. Sentralt i dette står de industrielle løsningene, men det er jo mennesker som står bak de industrielle løsningene.»

På selskapets nettside, [equinor.com](https://www.equinor.com), forklares konseptet som «[...] en måte å tenke, jobbe og kommunisere på. Det handler rett og slett om hvem vi er som selskap. Vi har kommet oss hit sammen – la oss sørge for at vi kommer oss dit sammen.» ([Equinor.com/no/ Om-oss/To get there together](https://www.equinor.com/no/Om-oss/To-get-there-together) 09.08.2023). Samarbeid påpekes som et avgjørende premiss for Equinors

virksomhet. Det fremheves både som en måte å handle på og som et fundament for selskapets identitet som en samarbeidene karakter, både da de var fossile og når de nå skal oppnå sine ambisjoner og mål i det grønne skiftet. I det Corley og Giola (2004, referert i Brønn 2020, s. 26) forklarer at identitet kan utvikle seg over tid, kan en virksomhets kjerneverdier forbli de samme selv om betydningen av dem kan endres noe. Selv om Equinor skal endre karakter, viser de en tendens til å være tro mot samarbeid som en grunnleggende verdi i måten å handle på.

#### *Magasinet Together – mobilisering for å bygge en samarbeidene kultur*

Betydningen av samarbeid som avgjørende for å få til det grønne skiftet, går igjen som en rød tråd i magasinet *Together* som ifølge informant 2 bygger på kommunikasjonskonseptet *To get there. Together*. Ifølge informanten var målet med magasinet å få fram budskapet om at det grønne skiftet, med mål om netto null utslipp innen 2050, ikke er noe de enkelte forretningsområdene eller selskapet klarer alene, men at de må jobbe sammen for å få det til «Så et viktig mål for magasinet *Together* var nok å prøve å vise også hvordan alle elementene av selskapet spiller en veldig viktig rolle for å skape resultatene».

Equinor står i en situasjon der mange nye grupper må samarbeide internt og der selskapet må samarbeide med mange nye aktører eksternt, for å kunne bidra til det grønne skiftet. Viktigheten av å få de ansatte med på omstillingen og på at samarbeid er en av «nøkklene» for å få det til, kom særlig til uttrykk i intervjuene. Informantene gikk inn på retoriske grep som gjøres i omstillingen for å motivere til samarbeid og bygging av lagfølelse mellom ulike interne miljø som olje og gass, lavkarbon og fornybar. Magasinet *Together* er et eksempel på et retorisk grep for, først og fremst, å motivere de ansatte til samarbeid for å få til det grønne skiftet og for å bygge identitet internt til det selskapet som Equinor er i ferd med å skape. Som jeg var inne på innledningsvis i analysekapitlet så er et hovedfunn i analysen at i Equinors fremstilling av seg selv vektlegger de at ved sin vilje og evne til *samarbeid*, ved å trekke på sin *arv og kompetanse* og ved å bidra til *felleskap og samfunn* så bidrar de til det grønne skiftet. Med deres retoriske fokus på at deres vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet, søker de å etablere en etos som et samarbeidende selskap. *Samarbeid* skiller seg imidlertid fra de to andre etosgrepene ved at det er en måte å *handle* på, en måte å arbeide på for å få til resultater. Vilje og evne til samarbeid ligger som en forutsetning for at de ved bruk av sin arv og kompetanse skal kunne bidra til fellesskap og samfunn i det grønne skiftet. Eksternt er det viktig å *overbevise* om at selskapets vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet, mens det internt er viktig, ikke bare å overbevise om dette, men også å

*mobilisere* til samarbeid. Skal selskapet bli oppfattet som en samarbeidende karakter må de kunne vise at det er en autentisk vilje og evne til samarbeid internt for å få til det grønne skiftet. Deres organisasjonsidentitet må oppleves som autentisk for å få til best mulig samsvar mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, der virksomhetsidentitet er den eksterne oppfattelsen av selskapets identitet (Balmer og Greyser, 2003, referert i Brønn, 2019 s. 23). Det må genuint gjenspeiles i de ansattes handlinger at de har vilje og evne til samarbeid, både internt og med eksterne, for å få til det grønne skiftet.

Når det gjelder intensjonen med å lage magasinet Together så var det særlig to ting som kom fram i intervjuene. Det ene var å *motivere* for å mobilisere vilje og evne til samarbeid internt for å få til det grønne skiftet. Det andre var å bygge *identitet* blant de ansatte til selskapet som Equinor er i ferd med å etablere i det grønne skiftet (Brønn, 2019, s.28).

Informant 1 forklarer at for å klare å endre et selskap som Equinor og lykkes i å levere på de strategiske målene for det grønne skiftet, er de helt avhengige av at de ansatte er «om bord» - at de forstår endringene og rasjonale bak dem. De ansatte er viktige ved at de har to sentrale roller: 1) å levere på strategien for omstillingen og 2) som «én stemme» utad.

Når det gjelder det første så blir det å motivere et middel for å få til endring gjennom handling. Informant 1 sier

*Innen 2030 skal 50% av investeringene gå til fornybare prosjekter. Det betyr at veldig mange ansatte innen olje og gass om 4 - 5 år må dreie sin kompetanse mot å kunne jobbe innen fornybar og samarbeide med nye typer kollegaer.*

I et stort selskap som Equinor, med sitt store mangfold i nasjonalitet, kultur, bakgrunn, erfaring, fagkompetanse, roller og alder (ref. kap. 1.3), er det, ifølge informantene, mange målgrupper som må håndteres retorisk når de skal motiveres til å jobbe mot felles mål.

Når det gjelder de ansatte som «én stemme utad» så forventes det ikke, ifølge informant 1, at alle ansatte skal være ambassadører for selskapet, men som informanten sier

*[...] klarer vi å skape en forståelse for hvorfor endringene er nødvendige og hva som skal til for å gjennomføre dem, så har du et forsvarsverk ved at ansatte i middagsamtaler eller på fotballbanen snakker godt rundt det som skjer i selskapet de jobber i.*

Ifølge informantene skjedde det, etter en større strategioppdatering i 2021, en bevissthetsendring i kommunikasjonsavdelingen når det gjelder hvordan å kommunisere internt, for, som informant 1 sier

*[...] å skape forståelse for endringen som skjer [...] for å motivere de ansatte til å dra lasset sammen i omstillingsprosessen, og [...] for å istandsette dem til å være talsperson for selskapet om de selv ønsket det.*

Med bevissthetsendringen oppsto, ifølge informanten, idéen til magasinet *Together* «Vi fant ut at et blad som skulle komme hjem til folk kunne være et litt overraskende alternativ til den klassiske, digitale kommunikasjonen som stort sett skjer i selskapet». Troen på idéen ble styrket av det de tillitsvalgte påpekte som en utfordring når det gjelder å få med, især de som jobber på plattformene, på den strategiske omstillingen. I motsetning til de som jobber på kontor er de to uker på og har fire uker fri. For å nå ut til denne målgruppen med strategien og rasjonale bak, foreslo de tillitsvalgte å lage noe skriftlig til å ha i hånda, noe fysisk som kunne leses på lugaren eller når de tar helikopteret frem og tilbake fra plattformen.

For å motivere til felles innsats og istandsette de ansatte til å være «ambassadører», om de vil, for den endring selskapet er gjennom, ønsket kommunikasjonsavdelingen å lage et blad om strategien og omstillingen, tett på et journalistisk produkt, med lesbare artikler og med bilder og grep som kunne provosere noen samtidig som det skulle være ekte og realistiske. Informant 2 sier

*[...] her handler det om å se kollegaene sine, bli kjent med menneskene. Det tror vi er en viktig del og at det er med på å skape stolthet. Og vi ville gjøre det på en litt mer moderne og fremoverlent måte [...] uten å skape noe generasjonsgap, men når man lager produkter så har man ofte en målgruppe i hodet. Vi tenkte mer på hvordan dette magasinet kunne appellere til Fanny på 26 på Gullfaks enn til hennes farfar på 63 på Troll.*

Informanten utdyper videre at de ønsket at magasinet skulle representere et visuelt skifte – inspirert av livsstilsmagasinene - der de brukte litt større bilder, mer mennesker plassert inn i industrien og bruk av mer farger.

Informanten kom også inn på kulturaspektet ved magasinet. Det handler om å skape *ett* lag da de så tendenser til splittelse i et A- og B-lag, mellom de innen *fornybar* og de innen *olje og gass*. En viktig del av *Together* var derfor å bygge bro mellom de to miljøene ved å skape en forståelse for at både kapitalen og kompetansen fra olje og gass er helt sentrale for å kunne investere og utvikle lavkarbonløsninger. [...] «en sånn kultur er viktig. Samarbeid er en av våre fire kjerneverdier, så hvordan kunne vi løfte det frem på en god måte?».

Magasinet ble sendt hjem til alle ansatte som et fysisk magasin som var inspirert av livsstilsmagasiner og der det fulgte med et brev fra konsernsjefen som startet med *Kjære kollega*. Å velge å sende ut informasjon om selskapets omstilling som et fysisk magasin var ment som et overraskende retorisk grep med intensjon om å nå ut til alle i konkurransen om oppmerksomhet i en ellers digital informasjonsstrøm. At magasinet i stil minnet om et livsstilsmagasin og at det fulgte med et brev fra konsernsjefen, kan sees på som en måte å appellere til patos hos mottakerne ved å pirre lysten og nysgjerrigheten til å åpne, bla i og helst også, lese informasjonen i magasinet. At det representerte et visuelt skifte kan være et uttrykk for et ønske om å representere Equinors nye identitet som det er på vei mot.

Som det kom fram av intervjuene så var en intensjon med magasinet at det skulle istandsette de ansatte til å representere selskapet med «én stemme» utad i private og andre uformelle sammenhenger, dersom de ønsket det. Det synes å være et uttrykk for å bruke magasinet som et retorisk middel som kan bidra til å bygge fortrolighet hos de ansatte til selskapets nye identitet. Er de fortrolige med den nye identiteten vil de kjenne seg igjen i den og etterleve viktige trekk ved den på en autentisk måte. De vil dermed kunne representere den nye etos Equinor forsøker å bygge som et grønt selskap.

Når det gjelder magasinet *Together* var informant 2 inne på at de også hadde en tanke om ikke å bare nå ut internt, men også eksternt med det. Hvis de laget et magasin med såpass god kvalitet at ansatte faktisk lot det bli liggende hjemme, så kunne det også bli et eksternt kommunikasjonsprodukt som familie og venner som kom innom, kunne bla i og få kunnskap om hva Equinor faktisk gjør og er på vei til, når det gjelder det grønne skiftet.

#### *Equinor.com – «landingsside» for retorisk kommunikasjon eksternt*

Av intervjuene kommer det fram at for å få til det grønne skiftet er Equinor avhengig av aksept fra, og samarbeid med, ulike eksterne aktører som leverandører, bedrifter i og utenfor bransjen, forskningsmiljø og aktuelle investorer på den ene siden, og politikere, de yngre og miljøorganisasjoner på den andre siden. Selskapet styrer selv sin retoriske kommunikasjon på Equinor.com, men det blir for en monolog å regne. Ifølge informantene må de i sitt retoriske

arbeid ha litt ulik tilnærming til ulike aktører, men en fellesnevner er å få til en dialog som er preget av åpenhet og tillit. Når det gjelder *hvordan* å samarbeide er derfor nødvendig å møte de ulike målgruppene på ulike kommunikasjonsarenaer (ref. kap 4.1 i behandlingen av retorisk vilkår som del av retorisk situasjon).

Selv om dialogen med eksterne aktører skjer på ulike arenaer, så henger, ifølge informantene, mye av kommunikasjonen eksternt sammen med det som kommuniseres på nettsiden Equinor.com som er bedriftens hovedkanal for kommunikasjon eksternt. Equinor.com kan slik sett være å betrakte som selskapets «landingside» for eksternt kommunikasjon. Troverdige kommunikasjon handler om å imøtekomme ulike målgruppers behov. For å imøtekomme eksterne aktørers ulike informasjonsbehov når det gjelder Equinors energiomstilling, er enkelte sider på Equinor.com, ifølge informantene, rettet mer spesifikt mot enkelte målgrupper.

Nettsiden *Energi* tar for seg mulighetene og utfordringene innen energi og det grønne skiftet ([Equinor.com/no/energi](https://www.equinor.com/no/energi) 26.08.2023). De unge er, ifølge informant 1, en viktig målgruppe for denne siden. En hensikt med siden var å kunne nå de unge f.eks. gjennom skoleverket dersom skolen ønsker å bruke siden som oppslagsverk i sin undervisning.

Siden om bærekraft, er ifølge informant 3, primært rettet mot de som jobber innenfor klima, energi og politikk, og også investorer ([Equinor.com/no/baerekraft](https://www.equinor.com/no/baerekraft) 26.08.2023). Dette er gjerne et mer voksent publikum og en målgruppe som er opptatt av hvordan bransjen leverer på klimamålene og derfor ønsker å «se dem i kortene». For å imøtekomme dette går selskapet på denne siden detaljert til verks på sine klimamål og ved dokumentasjon på hvordan de konkret jobber for å nå dem.

Det er også en side på Equinor.com som er rettet spesielt mot investorene ([Equinor.com/no/investorer](https://www.equinor.com/no/investorer), 01.10.2023). Her er det lenker til detaljert aksjonærinformasjon, tall og detaljer, og resultater og rapporter.

Med Equinor.com som selskapets hovedkanal eksternt, oppnås det monolog med målgruppene. Dialogen oppnås på ulike kommunikasjonsarenaer. Eksempler som nevnes i intervjuene, er selskapets årlige Kapitalmarkedsdag hvor de møter investorene og også media, og ulike sosiale mediekkanaler hvor f.eks. de unge er aktive. Ifølge informant 1 benytter Equinor sosiale medier som Instagram, Snapchat, YouTube, LinkedIn og Facebook. Native-annonsering – kanaler som selskapet betaler for - brukes også hyppig, både i form av native-annonser i aviser som VG og podcast-serier i f.eks. *Forklart* i Aftenposten. Ved dialog på disse arenaene kan det oppnås en grundigere forståelse blant de unge for Equinors rolle og



bidrag i det grønne skiftet, noe som kan bidra til å øke troverdigheten i selskapets omstilling og dermed bidra til å moderere selskapets retoriske situasjon (ref. fig. 4.1.1)

Noen av de sosiale mediekanalene brukes også aktivt for dialog med miljø- og klimaorganisasjoner. Som jeg kommer nærmere inn på i kapittel 4.3 så har Equinor et omdømmeproblem i og med at de i flere ti-år har vært et fokusert olje- og gass-selskap, noe som gjør at selskapet kan omtales som «helt i går, skurk i dag». Det er spesielt miljøorganisasjonene, og også de unge, som er utålmodige når det gjelder selskapets tempo i omstillingen fra «fossilt til grønt». Det er derfor viktig å samarbeide med miljøorganisasjonene ikke bare for å kommunisere ambisjoner, mål, hva som gjøres og kompleksiteten i det som gjøres for å akselerere omstillingen i selskapet, men også for å få innspill på om noe kan gjøres på en bedre og raskere måte. I podcastene som jeg nevnte over, har miljøorganisasjonen Zero deltatt. Her har de også hatt med klimaforsker Tore Furevik fra Nansensenteret. I slike podcaster ønsker selskapet å gå inn i de vanskelige problemstillingene, som *dualiteten* i hvorfor de fortsetter med olje og gass samtidig som de har mål om å bli et grønt selskap med netto null utslipp innen 2050. Ifølge informant 1 ønsker de å bli utfordret og ikke unngå debatten rundt slike tema. Ved å vise en slik velvilje i sin tilnærming kan selskapet oppnå å overbevise målgruppen om at de er troverdige i sin omstilling. Det kan dermed bidra til å moderere selskapets retoriske situasjon (ref. fig. 4.1.1)

4.2.3 Retorisk kommunikasjon - vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet  
*Hva Equinor kommuniserer for å vise at deres vilje og evne til samarbeid, både internt og med eksterne aktører, bidrar til det grønne skiftet, vil jeg nå vise ved retorisk analyse av magasinet Together, utvalgte artikler fra magasinet og utvalgte eksempler fra nettsiden Equinor.com.*

#### *Eksempel*

*Magasinet Together viser at selskapets vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet*

Magasinet *Together* består av lingvistiske meddelelser og visuelle uttrykk. Ifølge informant 1 er magasinet «bygget» opp rundt strategien for selskapets energiomstilling. Med et perspektiv på hvordan omstillingen skal løses sammen, er Equinors vilje og evne til samarbeid som bidrag til det grønne skiftet, representert i magasinet.

*Samarbeid* er den røde tråden i magasinet. Måten det samarbeides på går igjen når det presenteres konkrete eksempler på hva som gjøres i omstillingen. De to andre etosgrepene –

arv og kompetanse, og fellesskap og samfunn – er representert i ulike artikler i magasinet. Det kommer jeg tilbake til i henholdsvis kapittel 4.3 og 4.4.

Innholdsmessig består magasinet hovedsakelig av intervjuer om klimautfordringen og konkrete eksempler på hva som gjøres internt, og også av eksterne, i bidraget til det grønne skiftet. Eksempelene spenner fra energioptimalisering av olje- og gass-felt, til fornybarløsninger, lavkarbon-løsninger og til innovasjon og digitalisering som middel til å bidra i det grønne skiftet.

Når det gjelder den helhetlige plasseringen av artiklene i magasinet så kommer det aller først en artikkel om sikkerhet. Den er plassert allerede før innholdsfortegnelsen. Plasseringen synes å være et retorisk grep for å få fram budskapet om at sikkerhet er fundamentet for deres virksomhet - for deres «licence to operate». *Sikker drift* er første grunnpilar i selskapets forretningsstrategi (kap. 1.3.1 og fig. 1.3.1). Den sentrale plasseringen i magasinet kan ha innvirkning på troverdighet i forhold til å kunne stole på Equinor - på at de tar sikkerhet på alvor som en forutsetning for å kunne ivareta både menneskene som jobber for dem og miljøet. I artikkelen er det fokusert på hvordan det samarbeides om sikkerhet både internt og med eksterne aktører.

Neste artikkel er et intervju med konsernsjef Anders Opedal. Den er plassert som første artikkel etter innholdsfortegnelsen. Retorisk sier det noe om viktigheten av den. Som konsernsjef representerer han Equinor. Fremstillingen av hans synspunkter og etos blir så å si synonymt med fremstillingen av Equinors synspunkter og etos.

Med artikkelen om sikkerhet og intervjuet med konsernsjefen som utgangspunkt, følger resten av artiklene. De er inndelt i tre tematiske deler: 1) *Derfor* endrer vi oss?, 2) *Hva* må vi gjøre for å komme oss dit? og 3) *Hvordan* vi skal komme oss dit – sammen (*Together*, 2021, s. 6). I første del går de inn på *hvorfor* selskapet må endre seg. Her setter de konteksten ved å adressere klimakrisen som hovedargument for hvorfor selskapet må endre karakter. I andre del argumenterer de med konkrete eksempler *hva* selskapet allerede gjør for å bidra til det grønne skiftet. I siste del beskrives det *hvordan* innovasjon og utvikling av nye teknologiske løsninger for det grønne skiftet, krever samarbeid mellom mennesker.

Som nevnt over så ønsket kommunikasjonsavdelingen å lage et blad om *strategien* og *omstillingen*, tett på et journalistisk produkt, med lesbare artikler og med bilder. Strategien er riktignok illustrert og oppsummert i én figur (*Together* s. 18), men ellers kan magasinet betraktes som en samling av historiefortellinger om hvorfor selskapets strategi for omstillingen er nødvendig og hva som konkret gjøres for å oppnå de strategiske målene for det grønne skiftet.

*Samarbeid* som den røde tråden i magasinet, kommer til uttrykk i det skriftlige - i intervjuer angående hvordan å få til det grønne skiftet og i eksempler på prosjekt som bidrar til det grønne skiftet. Som et gjennomgående retorisk virkemiddel lar Equinor egne ansatte fortelle, i de fleste artiklene, hvordan de jobber sammen på konkrete problemstillinger og prosjekt i det grønne skiftet. Retorisk legges det opp til en gjennkjennelsesfaktor hvor de ansatte som er primær målgruppe for magasinet, kan identifisere seg med kollegaene som blir intervjuet og forteller historiene om hva de gjør i det grønne skiftet. En slik bruk av førstehåndsberetninger fra fagekspertisen og prosjektledere kan ha også ha som effekt å gi større troverdighet til det som blir sagt enn om det ble fortalt av f.eks. en leder som sitter lengre fra problemstillingene. En annen effekt er at selskapet, via sine ansatte, får vist fram eksempler på kompetansen selskapet besitter.

Andre steder går de bort fra førstehåndsberetningen ved å intervju eksterne klimaekspertene om deres syn på Equinor og omstillingsprosessen. På den måten får de ekspertene til å fortelle historien om Equinor. Med dette søker de å etablere sin etos gjennom den karakter ekspertene tillegger selskapet. En artikkel er et intervju med konsernsjefen. Med denne artikkelen søker Equinor å skape troverdighet til sin kommunikasjon ved å la budskapene komme direkte fra han. Som konsernsjef representerer han Equinor. Fremstillingen av hans syn og etos blir nærmest synonymt med Equinors syn og etos.

I det visuelle er det hyppig bruk av mennesker. På de fleste bildene er det mennesker i sitt arbeidsmiljø, og ofte er det en selvrepresentasjon av mennesker som jobber sammen. Eksempler på slike bilder er vist i figur 4.2.1.



Figur 4.2.1: Eksempler på bilder fra magasinet Together av mennesker som samhandler

Den gjennomgående bruken av bilder med mennesker i sitt arbeidsmiljø og intervjuer som slipper de ansatte til, bidrar til å personifisere selskapet og kan sees på som et retorisk grep for å fremstille et selskap med egalitære tendenser.

Alle eksemplene som presenteres, med fokus på hvor viktig det er med samarbeid, vil jeg tro bidrar til økt identitetsfølelse hos de ansatte og til den økte bevisstheten som var intensjonen med magasinet, om at samarbeid må til for å få til det grønne skiftet. Det å få presentert alle disse eksemplene vil jeg også tro appellerer til en stolthetsfølelse av at dette gjør vi faktisk som vårt bidrag til det grønne skiftet. Dette var informant 2 inne på som en effekt de også ønsket med magasinet.

Når det gjelder magasinet som helhet så kan det kan det i stil minne om et livsstilsmagasin, i tråd med det informantene uttrykte at de ønsket at det skulle (kap. 4.2.). Det fysiske magasinet er i A4-format, trykt på litt tykke, matte ark som gir assosiasjon til miljøvennlig papir.

Visuelt er det brukt mange og gjerne store bilder, og som jeg var inne på over, overveiende av mennesker plassert i sitt arbeidsmiljø. Det er mye bruk av farger. Fargene er stort sett lyse og duse. Et gjennomgående trekk ved magasinet er at samme, litt skarpe rødfarge som i logoen, går igjen som korte, tykke, horisontale strek over utsagn fra artiklene,

som er trukket ut fra teksten og gitt uthevet skrift. Rødfargen går også igjen i overskriften *Fakta* over faktaboks knyttet til en artikkel og den er brukt i overskriftene på enkelte av artiklene. Eksempler på billedbruken og fargene er vist i figur 4.2.2.



Figur 4.2.2: Eksempler på visuell bruk av bilder og farger i magasinet Together (*Together*, 2021, s. 31, 34 og 37)

I stil appellerer magasinet som helhet til patos ved sitt format, papirvalg, visuelle motiv av mennesker og bruk av delikate, duse farger. Bruk av rødfargen retter lesers oppmerksomhet mot fakta, utsagn fra artiklene som kan oppfattes som viktige budskap og artikler som er særlig relevante. Et eksempel på det siste er intervjuet med konsernsjefen i artikkelen *Et ledende selskap i det grønne skiftet?* Jeg kommer tilbake til denne artikkelen i kapittel 4.4.3 om *fellesskap og samfunn*.

Når det gjelder verbalt innhold så er alle de tre retoriske appellformene representert i magasinet. Artiklene presenterer mye faktakunnskap som appellerer til logos. Bruk av metaforer og språklige bilder som appellerer til patos, går igjen i flere artikler. Equinors etos fremstilles gjennom egne ansatte og eksterne som jobber med ulike problemstillinger, og gjennom eksterne som blir intervjuet om deres syn på selskapets omstillingsprosess. Dette vil jeg gå nærmere inn på i de ulike eksempler hvor jeg viser at selskapet i sin kommunikasjon viser at deres vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet. Jeg kommer også

nærmere inn på det i eksemplene under kapittel 4.3 om *arv og kompetanse*, og kapittel 4.4 om *felleskap og samfunn*.

Under presenteres to eksempler fra magasinet *Together* som viser hvordan selskapets vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet. Det ene handler om internt samarbeid, det andre om samarbeid med eksterne aktører. Deretter følger tre eksempler fra Equinor.com.

#### Eksempel

«*Kjempens omstilling*» - *samarbeid internt på Gullfaks bidrar til det grønne skiftet*

Et eksempel fra *Together* på hvordan selskapet i sin kommunikasjon viser at deres vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet, er artikkelen «*Kjempens omstilling*» (*Together*, 2021, s. 39 – 42). I både verbal tekst og visuelle uttrykk fremheves viktigheten av samarbeid for å få til energioptimalisering av Gullfaksfeltet som er et av Norges største utslippspunkt for CO<sub>2</sub>. Her trekkes det fram hvor viktig det er med godt samarbeid mellom hav og land, og ulike forretningsområder i Equinor når det jobbes med å redusere de store mengdene CO<sub>2</sub>-utslipp i produksjonen fra feltet.

*Jobben er på ingen måte enkel, men godt samarbeid mellom hav og land, og forretningsområdene EPN, REN og MMP baner veien for utslippskutt som etter hvert virkelig vil monne. (Together, 2021, s. 40).*

*(EPN: Exploration & Production Norway, REN: Renewables, MMP: Marketing, Midstream & Processing)*

Av sitatet fremgår det at energiomstilling ikke er en lett oppgave, men at de skal klare det med samarbeid som et middel for å få til utslippskutt. «Å bane veien» blir et bilde på at samarbeid på tvers er et suksesskriterie for å få til stadig større kutt i CO<sub>2</sub>-utslippene.

Gjennomgående for de visuelle uttrykkene i artikkelen er mennesker i arbeidsantrekk som samhandler i ulike arbeidssituasjoner på plattformen. Et eksempel er bildet som innleder artikkelen (figur 4.2.3). Med tilhørende bildetekst «Samarbeid mellom hav og land er avgjørende for god energioptimalisering. [...] samarbeider tett om å få til utslippskutt som etter hvert virkelig vil monne på Gullfaks.» forankres bildet til budskapet, at *samarbeid mellom mennesker* er avgjørende for energioptimalisering på Gullfaks.



Figur 4.2.3: Gullfaksplattformen. *Tilhørende bildetekst:* «Samarbeid mellom hav og land er avgjørende for god energioptimalisering [...] samarbeider tett om å få til utslippskutt som etter hvert virkelig vil monne på Gullfaks.» (Together, 2021, s. 39)

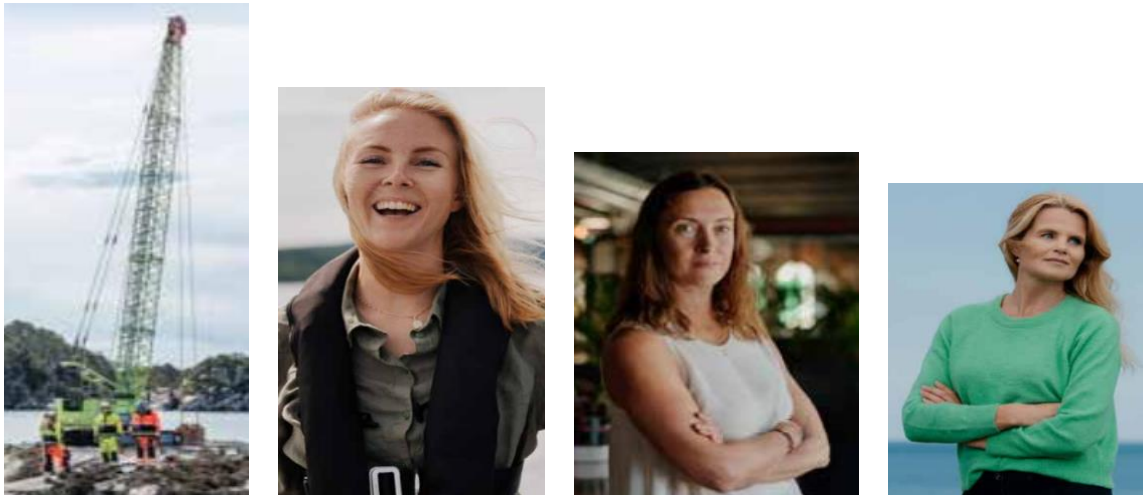
#### Eksempel

«Utvikler ny energi» - samarbeid med eksterne på Northern Lights bidrar til det grønne skiftet

Artikkelen «Utvikler ny energi» handler om Equinors mulighet for å bygge en lav-karbon-industri for framtiden, blant annet innen karbonfangst og lagring (Together, 2021, s. 49 – 54). Ett av eksemplene er Northern Lights-prosjektet. Det er et Joint Venture-selskap mellom Equinor, Shell og TotalEnergies. Med Northern Lights satser de tre aktørene, sammen med den norske stat, på en helhetlig verdikjede for fangst, transport og lagring av CO<sub>2</sub>. Når det gjelder samarbeid fremheves det at Northern Lights-prosjektet aldri hadde blitt til uten tett samarbeid mellom myndigheter og selskapene i Joint Venture sammensetningen. I artikkelen kommer det fram at bransjesamarbeid har vært viktig, og statlig støtte, avgjørende for å komme i gang med denne typen prosjekt. Om samarbeidets betydning for å bidra til det grønne skiftet sier forretningsutvikler i Northern Lights at «I utviklingen av et nytt marked er det helt avgjørende at alle, både myndigheter og industri, tør å se på nye muligheter, selv om de ligger lengre fram i tid, og er dyre og litt skumle» (Together, 2021, s. 52).

HMS (Helse, Miljø og Sikkerhets)-ansvarlig i Northern Lights uttaler at «Jeg tror det er så enkelt som at skal vi nå klimamålene, må vi jobbe sammen og utfylle hverandre. Å kunne få jobbe i et team der alle har sine spesialkompetanser er svært lærerikt» (Together, 2021, s. 52).

Som i eksemplet over fra Gullfaks er det også i denne artikkelen flest bilder av menneskene som jobber med prosjektet. Det er bilder av de som er intervjuet og av mennesker i samhandling. Det visuelle fokuset på menneskene som står bak løsningene, bidrar, som jeg var inne på lenger opp, til en personifisering av prosjektet, av Equinor og av de eksterne aktørene de samarbeider med. Figur 4.2.4 viser billedbruken av mennesker i artikkelen.



Figur 4.2.4: Billedbruk av menneskene i artikkelen om Northern Lights (*Together*, 2021, s 50 – 54).

Equinor.com - eksempler som viser at samarbeid bidrar til det grønne skiftet

Under følger eksempler fra nettsiden Equinor.com på at Equinor i sin kommunikasjon viser at selskapets vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet.

#### *Eksempel*

##### *Forsiden på Equinor.com*

Det første eksemplet er fra forsiden på Equinor.com ([Equinor.com](https://www.equinor.com), 08.11.2023). Forsiden er det første alle som går inn på Equinor.com møter. Bildet viser to smilende personer i arbeidsantrekk i sitt arbeidsmiljø, som sannsynligvis er på en plattform eller et landanlegg (fig. 4.2.5).

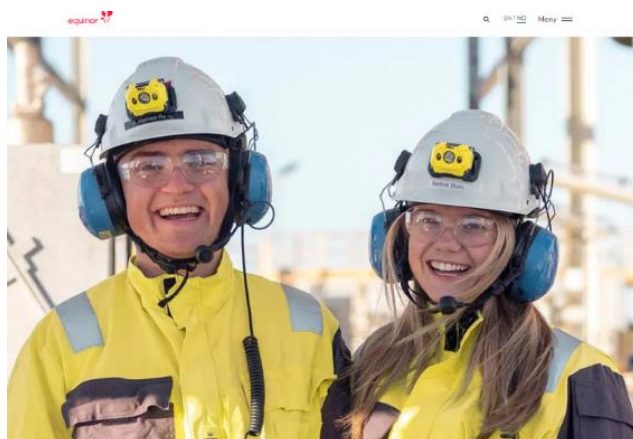


Teksten under bildet er

Verdens viktigste energikilder er kunnskap og samarbeid.

*Equinor forsyner 170 millioner mennesker og bedrifter med energien de trenger hver dag. Bak dette ligger det 50 år med en annen type energi: Erfaring, kunnskap og samarbeid på tvers av fagområder, virksomheter og nasjoner. Dette mener vi er også nøkkelen til energiomstillingen, vår tids viktigste arbeidsoppgave.*

Med teksten forankres bildet til budskapet, at kunnskapen hos, og samarbeidet mellom, mennesker er avgjørende for at Equinor skal kunne forsyne 170 millioner mennesker og bedrifter med deres energibehov hver dag og at dette også er nøkkelen for å få til energiomstillingen. Bruk av mennesker er også her med på å personifisere selskapet – at det er menneskene som står bak de industrielle resultatene. Både motiv og farger i bildet appellerer til patos. Det viser to smilende personer som tilsynelatende trives i jobben sin. Det er solskinn og fargene er lyse og innbydende.



Verdens viktigste energikilder er kunnskap og samarbeid.

Equinor forsyner 170 millioner mennesker og bedrifter med energien de trenger hver dag. Bak dette ligger det 50 år med en annen type energi: Erfaring, kunnskap og samarbeid på tvers av fagområder, virksomheter og nasjoner. Dette mener vi er også nøkkelen til energiomstillingen, vår tids viktigste arbeidsoppgave.

Figur 4.2.5: Eksempel fra forsiden på Equinor.com

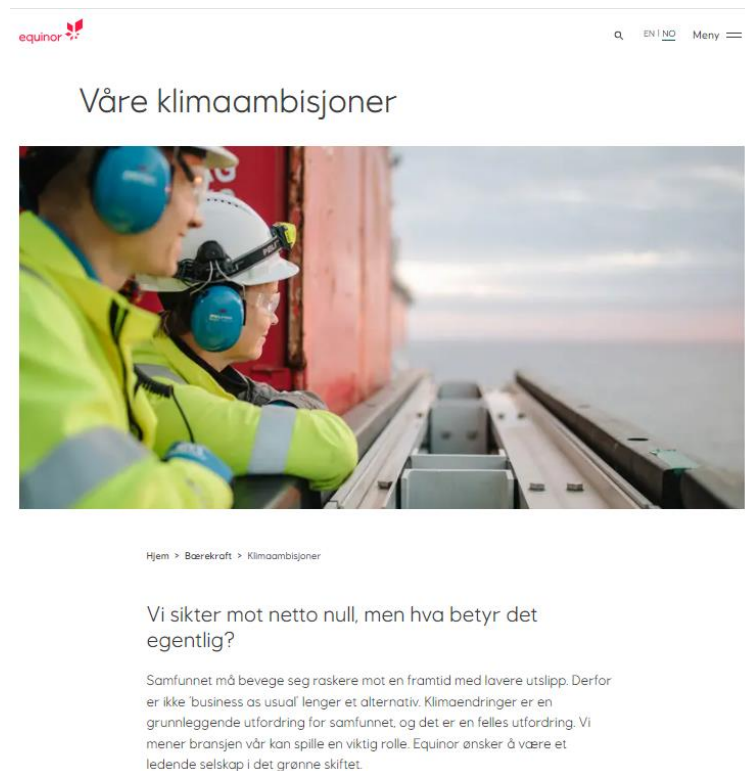
## Eksempel

### Equinors klimaambisjoner

Det andre eksemplet er presentasjonen av selskapets klimaambisjoner på bærekraftsiden ([Equinor.com/no/baerekraft/klimaambisjoner](https://Equinor.com/no/baerekraft/klimaambisjoner), 01.10.2023). Også dette bildet viser to smilende personer i arbeidsantrekk på en plattform (fig. 4.2.6). Teksten under bildet er

*Vi sikter mot netto null, men hva betyr det egentlig?*

*Samfunnet må bevege seg raskere mot en framtid med lavere utslipp. Derfor er ikke 'business as usual' lenger et alternativ. Klimaendringer er en grunnleggende utfordring for samfunnet, og det er en felles utfordring. Vi mener bransjen vår kan spille en viktig rolle. Equinor ønsker å være et ledende selskap i det grønne skiftet.*



Hjem > Bærekraft > Klimaambisjoner

Vi sikter mot netto null, men hva betyr det egentlig?

Samfunnet må bevege seg raskere mot en framtid med lavere utslipp. Derfor er ikke 'business as usual' lenger et alternativ. Klimaendringer er en grunnleggende utfordring for samfunnet, og det er en felles utfordring. Vi mener bransjen vår kan spille en viktig rolle. Equinor ønsker å være et ledende selskap i det grønne skiftet.

Figur 4.2.6: Eksempel fra Equinors klimaambisjoner på Equinor.com

Med teksten forankres bildet til budskapet, at klimaendringene er en grunnleggende og *felles utfordring* for samfunnet, at energibransjen kan spille en rolle og at Equinor med sine ansatte ønsker å være et ledende selskap i det grønne skiftet. Som i eksemplet over er bruk av

mennesker med på å personifisere selskapet, og også her appellerer motiv og farger til patos ved å vise to smilende personer som tilsynelatende trives i jobben sin og ved bruk av lyse og innbydende farger.

### *Eksempel*

#### *Equinors klimapolitikk*

Også på selskapets bærekraftside, om deres klimapolitikk, fremheves det at for å nå målene i Paris-avtalen og klimanøytralitet innen 2050 kreves det samarbeid mellom flere aktører og at Equinor fremmer åpenhet og samarbeid i sitt klimapolitiske engasjement:

*Å nå målene i Paris-avtalen og klimanøytralitet innen 2050 krever handling fra samfunnet, myndigheter, selskaper og individer - individuelt og gjennom samarbeid. Equinor fremmer åpenhet og samarbeid, og vi skal spille en aktiv og positiv rolle i samfunnets avkarbonisering gjennom direkte og indirekte klimapolitisk engasjement ([Equinor.com/bærekraft/vår klimapolitikk](https://www.equinor.com/bærekraft/vår-klimapolitikk), 01.10.2023)*

#### 4.2.4 Oppsummering samarbeid

I analysen fant jeg tre fremtredende etosgrep – *samarbeid, arv og kompetanse, og fellesskap og samfunn* - som Equinor bruker i sin retoriske kommunikasjon for å skape troverdighet i sin omstilling.

Når det gjelder *samarbeid* så formulerte jeg påstanden *I sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra et fossilt til et grønt selskap, viser Equinor i sin kommunikasjon at selskapets vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet*. Basert på analysen har jeg vist at jeg har belegg for påstanden.

Når det gjelder *samarbeid* så søker Equinor i sin retoriske kommunikasjon å etablere en etos som en samarbeidende, åpen og egalitær lagspiller. Evne til samarbeid kommuniserer de gjennom å vise vilje til dialog og åpenhet.

Samarbeid er en måte å arbeide på for å få til resultater. En organisasjonskultur preget av godt samarbeid kommer ikke av seg selv. For å bygge en organisasjon som naturlig bruker samarbeid som en arbeidsmåte har Equinor *samarbeid* som en av sine kjerneverdier. Verdiens innhold er kommunisert på nettsiden Equinor.com. Med verdien *samarbeid* som fundament lanserte selskapet kommunikasjonskonseptet *To get there. Together* i forbindelse med energiomstillingen. Det var et retorisk grep både internt og eksternt, for å rette fokus på at samarbeid internt og eksternt er en forutsetning for å få til det grønne skiftet. Magasinet

*Together* bygger på konseptet *To get there. Together*. Magasinet er et eksempel på et retorisk grep for, først og fremst, å motivere de ansatte til samarbeid og til å jobbe som ett lag, for å få til det grønne skiftet og for å bygge identitet internt til det selskapet som Equinor er i ferd med å skape.

Magasinet *Together* kan sees på som en samling historiefortellinger om strategien for selskapets energiomstilling der det fortelles om hvorfor selskapets omstilling er nødvendig og hva som konkret gjøres for å oppnå de strategiske målene for det grønne skiftet. Med et perspektiv på hvordan omstillingen skal løses sammen, er samarbeid den røde tråden i magasinet. På nettsiden Equinor.com er også samarbeid et gjennomgående tema på mange av sidene. I analysen har jeg vist noen av eksemplene som demonstrerer at selskapet i sin kommunikasjon viser at deres vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet.

Retoriske virkemidler som går igjen i dataene jeg har analysert er bruk av *vi*, *vår* og *vårt* i verbal tekst i stedet for *Equinor* eller *selskapet*. Dette sammen med gjennomgående bruk av fotografier av mennesker i arbeidsantrekk i sitt arbeidsmiljø – ofte samhandlende og smilende – forsterker budskapet i verbal tekst om at samarbeid er avgjørende for å få til det grønne skiftet. Ved *vi*-orientert fokus og samhandlende mennesker forsterker Equinor sin selvrepresentasjon som en samarbeidende, åpen og egalitær lagspiller.

## 4.3 Equinors arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet

### 4.3.1 Innledning

Sentralt for hvordan Equinor søker å etablere sin etos er også deres fremstilling av betydningen deres *arv og kompetanse* har for deres bidrag til det grønne skiftet. Det handler om hvordan Equinor som selskap skal kunne bruke den erfaringen og kompetansen de har bygget opp gjennom 50 år for å kunne ta en ledende rolle i det grønne skiftet. Det ligger mye stolthet og identitet i selskapets industrielle historie som et olje- og gasselskap med kjernekompetanse innen ulike ingeniørfag. Det ligger også mye stolthet og identitet i den norske forankringen av selskapet – deres norske arv. I denne delen tar jeg for meg hvordan Equinor i sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra et fossilt til et grønt selskap, viser i sin kommunikasjon at selskapets *arv og kompetanse* bidrar til det grønne skiftet.

I første del av kapitlet går jeg inn på det som kom fram av intervjuene når det gjelder selskapets retoriske *intensjon* med å fokusere på betydningen arv og kompetanse har for Equinors bidrag i det grønne skiftet. I andre del vil jeg, ved tekstanalyse av utvalgte artikler fra magasinet *Together* og tekster fra Equinor.com, gi eksempler på hvordan selskapet i sin retoriske kommunikasjon viser at deres arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet.

### 4.3.2 Retorisk intensjon med å fokusere på arv og kompetanse

Som jeg var inne på i kapittel 4.1 så kommer betydningen av selskapets *arv og kompetanse* i omstillingen særlig til uttrykk i de to første hovedpilarene i kommunikasjonsstrategien - *kompleksiteten i energiomstillingen og industrielle løsninger*. Når jeg nå skal ta for meg hvordan Equinor i sin kommunikasjon viser at selskapets arv og kompetanse bidrar i det grønne skiftet, er det hensiktsmessig å gå inn på

1. hvordan den retoriske fremstillingen av kompleksiteten inngår i selskapets behov for å forklare hvorfor de må balansere to roller – som fossil og grønn - i energiomstillingen
2. hvordan kompetansedreining og -utvikling, som kreves for å utvikle *nye* industrielle løsninger, vektlegges som en forutsetning for at Equinor skal kunne bli et grønt selskap.

### *Omstillingens kompleksitet krever balansering av rollene som fossil og grønn*

Basert på hvordan Equinor kommuniserer med hensyn til arv og kompetanse oppstår det en dualistisk representasjon der selskapet balanserer sin innledende etos som *fossil* med endelige etos som *grønn* - som de er på vei mot. Fossil i dag, grønn i morgen. Fordi de fremdeles har olje og gass i sin energimix må de prøve å skape troverdighet til at de skal klare omstillingen fra den ene til den andre rollen. I en slik dualistisk representasjon er det, slik informant 1 var inne på når det gjaldt kommunikasjonsstrategien (kap. 4.1), viktig for dem å være tydelige på kompleksiteten i omstillingen. Informanten beskriver Equinor som «[...] en industriell motor i energiomstillingen, et selskap som har en lang og stolt industrihistorie[...]». Informanten forklarer at selskapet har en tydelig vilje og ambisjon om å bruke kompetansen og kapitalen fra olje- og gassvirksomheten til å gjøre en forskjell i energiomstillingen og viser til at dette er noe som brukes aktivt i kommunikasjonen.

*Tid* er et aspekt ved kompleksiteten og setter rammer som Equinor må forholde seg til i sin kommunikasjon. På den ene siden jobber selskapet mot tiden da klima *ikke kan vente*. På den andre siden er det viktig å oppnå aksept for at energiomstillingen tar tid. Ifølge informant 3 må de ved retorisk kommunikasjon skape forståelse for at Equinor er et industrielt selskap der lange tidslinjer som regel er nødvendige for å dreie og utvikle både kompetanse og teknologi til å håndtere endringene som skal til. Omstillingen er ingen «quick-fix», som informant 1 påpeker - verken teknologisk, kompetanse- eller kapitalmessig. Tid er et aspekt som avhenger av mottakers tålmodighet. Retorisk er det en utfordring å overbevise mottaker om at tiden de kommuniserer at de trenger på nedtrapping av olje og gass, og opptrapping av fornybar, er fornuftig.

Et annet aspekt ved kompleksiteten er *motstand*. For et industrielt selskap som Equinor som endrer karakter, er det viktig å oppnå samfunnsaksept og troverdighet til at de er på vei mot å bli grønn. I kommunikasjonen inngår det også å ta høyde for den motstand de møter på grunn av at de fortsatt driver med olje og gass. Informant 2 forklarer at

*I et selskap som vårt som også opplever ganske stor motstand mot det vi holder på med, er det viktig å skape forståelse for at olje og gass er helt sentralt for at vi skal kunne bruke kunnskapen og investeringene våre til å ta nye steg innen lavkarbonløsninger. Både kompetansen og kapitalen er kjempeviktig.*

### *Kompetanseutvikling for nye industrielle løsninger*

Sentralt i representasjonen av arv og kompetanse er betydningen menneskene har for de industrielle løsningene, fordi menneskene sitter på kompetansen for utvikling av teknologi. Informant 2 vektlegger viktigheten av å løfte frem menneskene som står bak de industrielle løsningene i den retoriske kommunikasjonen – både når det gjelder det Equinor har fått til de første 50 årene og videre utvikling av løsninger for fornybare energiformer som karbonfangst og lagring, vind og hydrogen.

I informantens beskrivelse av relasjonen mellom mennesker og industrielle løsninger fremheves kompetansedreining- og utvikling som en forutsetning for å klare det grønne skiftet og bli klimanøytrale innen 2050. Mye av utviklingen av fornybar teknologi og industri har sitt utspring i kompetanse og industrielle løsninger fra olje- og gassvirksomheten. Gjennom aktivt å kommunisere hvordan selskapet bygger på erfaring fra fortiden i utvikling av fornybar teknologi, forsøker Equinor retorisk å oppnå troverdighet i sin omstilling fra fossil til grønn.

#### 4.3.3 Retorisk kommunikasjon – arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet

Jeg vil nå gå inn på eksempler der Equinor i sin retoriske kommunikasjon viser at arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet. Først tar jeg for meg hvordan dette kommer til uttrykk i magasinet *Together* før jeg går inn på eksempler på nettsiden Equinor.com.

#### *Eksempler fra magasinet Together på at arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet*

Som jeg var inne på i kapittel 4.2.3 er *samarbeid* den røde tråden i magasinet *Together*. Som jeg også var inne på, er *samarbeid* en måte å handle på. Samtidig som artiklene i magasinet fremstiller *hvordan* det samarbeides for å få til det grønne skiftet, så fremheves det i flere av dem hvordan Equinors *arv og kompetanse* bidrar. Under følger to eksempler på artikler der dette er særlig fremtredende. I det første eksemplet intervjues to eksterne klimaeksperter om deres syn på hvilken rolle Equinor bør spille i det grønne skiftet. De bruker blant annet selskapets arv og kompetanse som et argument for den rollen de mener Equinor bør ta for å bidra i energiomstillingen. Det andre eksemplet handler om olje- og gassfeltet Gullfaks og hva som gjøres av kompetanse- og teknologi-dreining for å endre feltet fra det de omtaler som en klimaversting til å skulle bli i verdensklasse med tanke på lave karbonutslipp.

### *Eksempel*

*«Store forventninger» - klimaeksperters perspektiv på Equinors rolle i energiomstillingen*

Måten *arv og kompetanse* er fremstilt i artikkelen *Store forventninger* viser hvordan Equinor retorisk etablerer sin etos basert på to eksterne klimaeksperters perspektiv på hvilken rolle Equinor bør innta i energiomstillingen. Artikkelen er et intervju med klimaforsker og direktør for Nansensenteret, Tore Furevik, og sjefs energiøkonom i IEA (Det internasjonale Energibyrået), Tim Gould. I intervjuet gir de sine syn på det viktigste Equinor må ta tak i for å lykkes med omstillingen og hvilke forventninger de har til Equinor og tilhørende industri. Mål og argumenter fra FNs Klimapanel (IPCC) «En-og-en-halv-grads» rapport fra 2018 og oppfølgingsrapport 2021 brukes til å understøtte det som ytres i intervjuene (*Together*, 2021, s. 28 - 29).

Det handler om ansvarliggjøring når Furevik tillegger industrien og selskaper som Equinor et særlig ansvar for å gå i front og drive fram energiomstillingen ettersom de står for store mengder klimagassutslipp og har finansiell muskel, kompetanse og nettverk som kan gjøre en stor forskjell for grønn energiomstilling. Slike uttalelser understøtter Equinors egne strategiske ambisjoner, inkludert det å ta en ledende rolle i energiomstillingen. Han påpeker videre at Equinor har et omdømmeproblem

*Mitt syn er at Equinor gjør mye bra. Det er milevis forskjell på dagens ambisjoner for utbygging av fornybar energi, i forhold til de som var uttalt for bare få år siden. Samtidig er det ikke til å stikke under en stol at selskapet har et omdømmeproblem, både her hos oss og internasjonalt*

Selv om Furevik mener at energiomstillingen er på rett spor, påpeker han at det fremdeles trengs en mer aggressiv klimapolitikk og at selskaper som Equinor må ta en ledende rolle i omstillingen hvis man skal få til raskere endringer, også fordi holdningsendring blant de som har myndighet og evne til å gjøre noe, tar tid. På bakgrunn av at energisektoren står for tre fjerdedeler av klimagassutslippene i verden, forklarer Furevik at det krever en fullstendig omlegging av denne sektoren for å nå mål om halvert klimagassutslipp innen 2030 og klimanøytralitet innen 2050 (*Together*, 2021, s. 28).

Furevik mener Equinor bør kutte ut leting etter olje og gass langt unna eksisterende olje- og gassfelt og at selskapet bør investere mer i fornybar, noe han blant annet begrunner med å henvise til resultatene i IEAs nylig publiserte rapport om netto null i 2050. Den var tydelig på



at det ikke er plass til mer fossil energi enn det som allerede er bygget ut. Furevik mener at havvind er det som bør satses på framover. I den forbindelse uttaler han seg om hvordan teknologi fra olje- og gass-virksomheten kan brukes til det grønne skiftet.

*Både bunnfast havvind, og i stadig større grad flytende havvind, er et veldig godt eksempel på hvordan offshoreteknologi utviklet innen olje- og gass kan brukes til det grønne skiftet.» (Furevik, Together, 2021, s. 29)*

Denne uttalelsen understøtter Equinors egen kommunikasjon angående hvordan de bruker sin erfaring og kompetanse fra offshoreinstallasjonene i utbygging av havvind.

I artikkelen forteller Equinor historien om seg selv via eksterne aktører som i kraft av sin ekspertise, stillingene de har og organisasjonene de representerer, er å anse som høyt kompetente og troverdige. Retorisk etablerer Equinor sin etos gjennom den karakter klimaforskerne tillegger selskapet. En uttalelse fra en klimaekspert som understøtter Equinors strategiske ambisjon for hvordan de skal bidra i det grønne skiftet, kan øke troverdigheten til det Equinor selv sier og til selskapets omdømme. Dette kan være en effektiv strategi for å overbevise leserne om påliteligheten og kvaliteten på informasjonen som presenteres. Det appelleres overveiende til logos i denne artikkelen, basert på det ekspertene refererer av fakta for å underbygge sine ytringer. Med tittelen *Store forventinger*, og at det allerede i ingressen påpekes at det er eksterne klimaeksperters forventninger til selskapet det er snakk om, kan tiltrekke seg mottakerens oppmerksomhet til artikkelen og ytterligere forsterke selskapets etos som troverdig i sin omstilling (fig. 4.3.1). Teksten som forankrer bildet av Furevik i figur 4.3.1, påpeker at han er både klimaforsker, energieksperter og direktør for Nansensenteret og at han mener at selskaper som Equinor har et spesielt ansvar for å drive frem energiomstillingen. Ifølge Kjeldsen (2019, s.130 og 131) kan ens troverdighet styrkes dersom en kan vise til relevante, vektige og troverdige eksperter i sin argumentasjon. Troverdighet kan også styrkes dersom en motstander anerkjenner det synspunktet en har.

# STORE FORVENTNINGER

Hva er det viktigste Equinor må ta tak i for å lykkes med omstillingen, og hvilke forventninger har klimaforskeren og energiexperten til selskapet?

Tore Furevik er klimaforsker, energiexperte og direktør for Nansensenteret – et fagmiljø som ligger helt i front når det gjelder kunnskap og modellering av klimaendringene.

Ifølge Furevik går omstillingen i riktig retning, men han understreker at det er behov for en mer aggressiv klimapolitikk, og at selskaper som Equinor må gå i front.

– Etter at halvannengradsrapporten fra FN's klimapanel (IPCC) kom i 2018, har verden for alvor fått øynene opp for konsekvensene av global oppvarming. Det er ingenting magisk med 1,5 grader eller to grader, men jo høyere temperaturen blir, jo verre blir konsekvensene. Dette ble ytterligere understreket av den nye store tilstandsrapporten fra klimapanelet i august 2021. Målene om å halvere klimagassutslipp innen 2030, og nå klimanøytralitet innen 2050 eller 2060, vil kreve en fullstendig omlegging av energisektoren, som i dag står for tre fjerdedeler av verdens klimagassutslipp, sier han.

**Politikk som kjennes på lommeboka**  
Til tross for både teknologutvikling, en finansbransje som for alvor har fått øynene

opp for energiomstillingen, og et folkelig engasjement for en grønnere og mer bærekraftig framtid, mener han at utviklingen ikke går fort nok.

– Det tar tid å få til en holdningsendring blant de viktige aktørene. få vedtatt og iverksatt en effektiv politikk, bygge ut fornybare energikilder, erstatte milliarder av biler og vogntog, bygge jernbaner, og endre industriprosesser. Dette medfører store omkostninger, både i kroner, i materiell, og i utslipp, sier han og legger til at dersom vi skal få til raskere endringer, krever det en enda mer aggressiv politikk.

– Vi trenger enda høyere karbonskatt, og karbontall som kan hindre utflytting av «verstingindustri». Enikelt sagt, en politikk som gjør det billig og enkelt å leve miljøvennlig, og dyrt og tungvint å leve miljøfiendtlig. Dette må virke inn på folks lommebok, folks tidsforbruk, og på bedrifters bunnlinje, sier han.

**Industriens ansvar**  
Furevik er bestemt på at industrien, og særlig selskaper som Equinor, har et spesielt ansvar for å gå foran, ettersom de representerer store utslipp, har betydelige finansielle muskler og sitter på kompetanse og nettverk som kan ha stor betydning for framtidig grønn energiomstilling.



ANBEFALING: Klimaforsker, energiexperte og direktør for Nansensenteret, Tore Furevik, mener industrien, og særlig selskaper som Equinor, har et spesielt ansvar for å drive fram energiomstillingen. Foto: Einar Astokan

Figur 4.3.1: Skjerm bilde, Magasinet Together (2021, s. 28). Teksten som forankrer bildet: ANBEFALING: Klimaforsker, energiexperte og direktør for Nansensenteret, Tore Furevik, mener industrien, og særlig selskaper som Equinor, har et spesielt ansvar for å drive fram energiomstillingen.

## Eksempel 2

«Kjempens omstilling» - kompetansedreining for energioptimalisering på Gullfaks

Selskapets arv og kompetanse kommer også til uttrykk i artikkelen *Kjempens omstilling*, som også ble brukt i kapittel 4.2.3 som eksempel på at selskapets vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet.

Artikkelen tar for seg Gullfaksfeltet, et av Norges største utslippspunkt for CO<sub>2</sub>, og handler om hvordan Equinor dreier og videreutvikler ingeniørkompetansen de allerede har fra olje og gass for å optimalisere drift og produksjon for å redusere utslipp. De går inn på hvordan kompetansen kan brukes på nye måter for helhetlig drift av Gullfaks gjennom elektrifisering med havvind og ved å konvertere gassturbiner til å gå på hydrogengass fremfor

naturgass. Plattformsjef på Gullfaks A uttaler at «Det kan være et viktig skritt for å skape en fremtidig energiprovins der olje og gass, fornybar energi, hydrogen og karbonfangst og -lagring fungerer sammen i et helhetlig system[...]» (Together, 2021, s. 42). Sitatet representerer en anerkjennelse av olje- og gasskompetansen som kan dreies og videreutvikles slik at den i energiomstillingen kan bidra til å utvikle ny teknologi for det grønne skiftet.

Sitatet representerer også dualiteten som selskapet står i. I sitt retoriske arbeid søker de å etablere en etos som tillater en troverdig bevegelse fra fossilt til grønt gjennom å balansere en optimalisert, mer miljøvennlig olje- og gassproduksjon med fornybar energiproduksjon. Dualiteten er også representert i ingressen til artikkelen der de begrunner hvorfor optimaliseringen av Gullfaks er viktig

*Å kutte utslippene på feltet er ikke bare viktig for at Norge og Equinor skal nå sine klimamål, det er også en viktig brikke i arbeidet med å optimalisere norsk sokkel for framtiden. (Together, 2021, s. 40).*

Innholdet i artikkelen er informativt og er formidlet med en førstehandsberetning ved at den består av flere intervju der de ansatte på Gullfaks formidler historien om Gullfaks og budskapet som Equinor er avsender av. Bruk av førstehandsberetninger fra fagfolkene som jobber der og er tett på den daglige driften, gir troverdighet til det som blir sagt. Det appellerer i stor grad til logos. Ved retorisk å gjøre det på denne måten får de også vist fram eksempler på kompetansen selskapet besitter.

Samtidig som artikkelen appellerer til logos brukes en del metaforer og språklige bilder som gjør at artikkelen i stor grad også appellerer til patos ved å spille på følelser og skape assosiasjoner. Bruk av metafor begynner allerede i tittelen *Kjempens omstilling* og følges opp tidlig i teksten med et språklig bilde av Gullfaks som *giganten*. Man skjønner at det er et svært olje- og gassfelt det er snakk om. Et eksempel til er plattformsjefens uttalelse som er referert helt på slutten av artikkelen

*Lykkes vi, kan Gullfaks gå fra å være en klimaversting til å være i verdensklasse med lave utslipp. Det er ikke dårlig for en snart middelaldrende arbeidshest! (Together, 2021, s. 42).*

Her tegnes det et optimistisk bilde av fremtidens Gullfaks ved bruk av sterke ord og metaforer som kan appellere til en stolthetsfølelse hos de ansatte og tro på at dette skal de få til. Ordene *klimaversting* og *verdensklasse* bærer bud om at den verste kan bli den beste. Metaforen *middelaldrende arbeidshest* tegner bildet av en erfaren, traust og pålitelig karakter som aldri

svikter. Tidlig i artikkelen har vi fått vite at Gullfaks siden 1986 har bidratt med mer enn 1000 milliarder kroner til den norske statskassen, en mengde jobber internt og eksternt, og store mengder gass som har vært avgjørende for at EU har kunnet kutte klimagassutslippene med mer enn 25% fra 1990 til 2020.

Det bildet som tegnes av Gullfaks i artikkelen og ved det avsluttende sitatet, er ikke bare en fremstilling av Gullfaks', men også av Equinors etos som kompetent, pålitelig, nytenkende og endringsvillig. De viser ved bruk av fakta at de ved sin kompetanse og endringsvillighet får til mye når det gjelder optimalisering av olje- og gassproduksjonen på Gullfaks og at dette bidrar til det grønne skiftet. Artikkelen kan også bidra til økt identitetsfølelse hos de ansatte, en stolthetsfølelse av at dette gjør vi faktisk for å omstille oss.

#### *Eksempel*

##### *Dualiteten fossil - grønn i visuelle uttrykk*

Selskapets balansering mellom fossil og grønn kommer til uttrykk både skriftlig og visuelt i magasinet *Together* og på Equinor.com. På flere bilder er motiv fra olje og gass, og fornybar, eller annet som gir grønne, miljøvennlige assosiasjoner, representert i samme visuelle uttrykk. En slik fremstilling kan, i tillegg til å representere selskapets energimix av fossil og grønn energi, også være et uttrykk for stoltheten over deres industrielle historie som olje- og gassprodusent, slik det kom frem i intervjuene (kap. 4.3.2).

Figur 4.3.2 og 4.3.3 fra nettsiden Equinor.com viser eksempler på denne dualiteten. Figur 4.3.2 viser en olje- og gassplattform og havvindmøller lokalisert tett på hverandre. Overskriften til artikkelen som følger under bildet er *Slik byttelåner vi teknologi og løsninger på tvers*. Artikkelen handler om hvordan offshoreekspertisen fra Nordsjøen hjelper selskapet å forme energifremtiden og hvordan de drar nytte av kompetanse på tvers.



## Slik byttelåner vi teknologi og løsninger på tvers

Figur 4.3.2: Dualiteten fossil – grønn representert visuelt ved en olje- og gass-plattform og havvindpart i samme visuelle uttrykk ([Equinor.com/no/magasin 20.10.2023](https://equinor.com/no/magasin/20.10.2023))

Figur 4.3.3 viser beitende sauer i samme visuelle uttrykk som Kårstø prosessanlegg i Nord-Rogaland. Sauene fungerer i denne sammenheng som en metafor på det miljøvennlige og bærekraftige. Prosessanlegget representerer selskapets industrielle olje- og gassvirksomhet. Den tosidige fremstillingen kan være et eksempel på at Equinor stolt viser fram sin industrielle arv innen olje og gass samtidig som de retorisk symboliserer det grønne de er på vei mot - at de er i ferd med å endre karakter.

Det er et kontrastfylt bilde der industridelen er plassert i bakgrunnen, ute av fokus, mens det grønne, miljøvennlige er plassert i forgrunnen i et større fysisk format. Komponentenes plassering i bildet kan, ved å «lese» fra venstre mot høyre, indikere et skifte der Equinor går fra å være basert på en fossil energikilde til å rette fokus mer på bærekraft. De to miljøene ser ut til å fungere i harmoni sammen, noe som i overført betydning kan vitne om at Equinor kan drive med fossil og grønn energiproduksjon side om side.

Motivene og de lyse, duse fargene i begge bildene virker å appellere til mottakers følelser og emosjoner (patos).



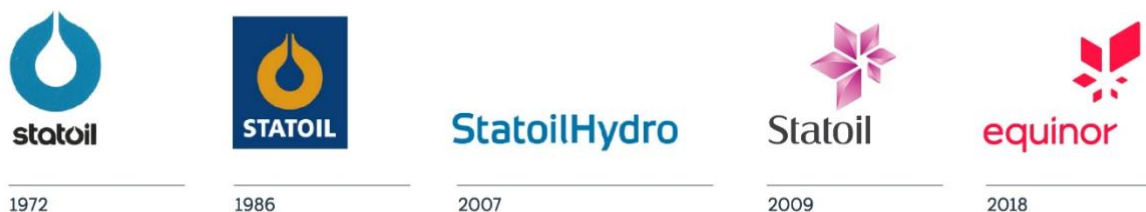
Figur 4.3.3: Dualiteten fossil – grønn representert ved beitende sauer i forgrunnen av Kårstø prosessanlegg i Nord-Rogaland ([Equinor.com/no/energi/naturgass](https://www.equinor.com/no/energi/naturgass) 09.08.2023)

#### Skifte av navn, logo og farger - retorisk signal om skifte av karakter

Et selskaps navn og logo er det første vi møter og lettest gjenkjenner og assosierer ved et selskap (Brønn, 2019, s. 23). Equinor endret navn og logo i 2018. Jeg skal nå vise hvilken betydning skifte av navn og logo har hatt som ledd i Equinors retoriske fremstilling av den etos de forsøker å etablere som et klimanøytralt, bredt energiselskap med norske røtter. Som jeg også vil komme inn på forsøker de med nytt navn og logo å signalisere at de er et selskap med egalitære tendenser som er stolt av sin norske arv.

Ifølge informant 2 var nytt navn og logo en respons på at selskapet allerede i 2017 var på vei mot en fornybar satsning. Navnet Statoil ble endret til Equinor, Nordstjernen i logoen ble beholdt i en litt revidert versjon og fargen ble rød.

Som det kommer frem av figur 4.3.4 som viser endring av navn og logo siden etablering i 1972, har selskapet nå gått helt bort fra assosiasjonen til olje både i navn og logo. Frem til fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gass-divisjon i 2007 ble det brukt *oil* i navnet og oljedråpen i logoen. Oljedråpen forsvant, men helt til endringen av navn i 2018 var *oil* del av navnet. I 2009 ble Nordstjernen, som symboliserer norsk forankring, en del av logoen. Ved siste endring i 2018 har de forsterket den norske forankringen – den norske arven - ved å bruke *nor* i navnet, Nordstjernen og den røde fargen.



- Selskapets loger gjennom årene. Kilde: Equinor

Figur 4.?: Selskapets skifte av navn og logo siden etablering i 1972 ([Equinor Industriminne.no 09.08.2023](https://www.industriminne.no/09.08.2023))

Ifølge informant 2 er rødfargen, som en godt synlig farge, ment å signalisere energi. Det er også en farge som er mye brukt i norsk håndverkstradisjon. Rød er en farge som tåler vær, vind og tøffe forhold – det er ikke uten grunn at denne fargen er brukt på naust langs kysten, rorbuer i Lofoten og på DNT-hytter i fjellet. Det skal godt gjøres ikke å legge merke til logoen. Kjeldsen (2014, s. 303) trekker frem hvordan elementer i et bilde kan fremheves ved bruk av farger. Elementer som logo og tall fremheves ved bruk av rød farge. Effekten av å kombinere ulike farger kan være at de harmonerer godt eller at det skapes en kontrast.

Videre sier informant 2 at når det gjaldt prosessen med å finne nytt navn ble det viktig å finne et navn som ikke låste selskapet inn i én energikilde – olje - slik Statoilnavnet gjorde. De ønsket å vise at når det gjelder verdens energibehov så er det en balanse mellom flere energikilder. Idéen om *Equi/Equilibrium* oppsto. Når det gjaldt idéen om å bruke *nor* i navnet, så handlet det om at den norske forankringen ikke bare er viktig her i Norge, men også viktig i mange av selskapets nøkkelmarkeder internasjonalt da Norge har et godt rykte blant annet som en stabil energileverandør.

Når det gjelder Nordstjernen i logoen kommer den norske forankringen også til uttrykk ved bruk av den, ifølge informant 2. Selv om navnet ble endret fra Statoil til Equinor så ble Nordstjernen videreført fra logoen Statoil har hatt siden 2009. Men den er endret noe, fra å peke nedover til å peke oppover – som en ledestjerne som viser vei og som peker mot nord. Ved å beholde logoen i en litt endret, men gjenkjennbar versjon, beholder man forankringen til det selskapet har vært, selv om navnet ble totalt endret. En ledestjerne som viser vei kan gi assosiasjoner til det Equinor ønsker å være – et ledende selskap i det grønne skiftet.

For ledelsen i selskapet var det viktig at det nye navnet ga assosiasjon til et annet type selskap enn kun et fokusert olje- og gass-selskap. Samtidig var det viktig å få fram at det er et

selskap forankret i norske og nordiske tradisjoner. I forbindelse med kunngjøringen av navnebyttet i 2018 forklarte Equinor betydningen av det nye navnet slik:

*Navnet Equinor kombinerer equi, utgangspunktet for ord som «equal», «equality» og «equilibrium» – likhet, likeverd, likevekt og balanse, og nor som signaliserer et selskap som er stolt av sin norske opprinnelse, og ønsker å bruke dette aktivt i sin posisjonering. ([Equinor.com 09.08.2023](https://www.equinor.com/2023/08/09/equinor-navn-og-logo))*

Ved kunngjøringen presiserte tidligere konsernsjef Eldar Sætre at det nye navnet også skulle si noe om hvem selskapet er, hvor det kommer fra og hvordan det vil være i fremtiden. Han beskrev selskapet som verdibasert der likeverd handler om hvordan de ønsker å tilnærme seg mennesker og samfunn der de er til stede. Han poengterte også at norsk sokkel fortsatt skulle være ryggraden i selskapet og at den norske opprinnelsen skulle brukes i posisjoneringen når selskapet skulle fortsette å vokse internasjonalt ([Equinor.com 09.08.2023](https://www.equinor.com/2023/08/09/equinor-navn-og-logo))

Sætres presiseringer angående å være et verdibasert selskap der likeverd preger hvordan de tilnærmer seg samfunn og mennesker, indikerer at navnet ikke bare er tenkt å gi assosiasjoner til et selskap som leverer en balansert energimix, men også til et selskap med egalitære tendenser ved sin karakter.

Ved poengtering av at norsk sokkel fremdeles skal være ryggraden i selskapet og at dets norske opprinnelse skal brukes til posisjonering, forsterkes utsagnet over om at selskapet er stolt av sin norske arv.

Ved nytt navn, logo og farge forsterker Equinor sitt forsøk på å bygge en etos som et klimanøytralt, bredt energiselskap med norske røtter, med egalitære tendenser i sin tilnærming til samfunn og mennesker, og med en tro på at de kan ta en ledende rolle i det grønne skiftet.

Det å gå helt bort fra oljedråpen i logoen og *oil* i navnet kan sees som et retorisk virkemiddel som kan bidra til å løse, eller moderere, det påtrengende problemet i den retoriske situasjonen Equinor står i, slik den ble oppsummert i figur 4.1.1. Innenfor konteksten for denne oppgaven har jeg formulert det påtrengende problemets faktiske forhold som: *Equinor er av mange forbundet med et fossilt selskap som ikke er troverdig i det grønne skiftet.* Equinors interesse er formulert som: *Equinor ønsker ikke å bli forbundet med et fossilt selskap som ikke er troverdig i det grønne skiftet.* De har ved skifte av navn og logo visuelt gått helt bort fra *arven* som et industrielt olje- og gasselskap, men har ved *nor* som del av navnet og Nordstjernen i logoen, beholdt *arven* som et norsk selskap. *Equi* i navnet



symboliserer bl.a. at det er en energimix i deres energiproduksjon, men uten å spesifisere hva komponentene i energimixen er.

#### 4.2.4 Oppsummering - arv og kompetanse

I analysen fant jeg tre fremtredende etosgrep – *samarbeid, arv og kompetanse*, og *felleskap og samfunn* - som Equinor bruker i sin retoriske kommunikasjon for å skape troverdighet i sin omstilling.

Når det gjelder *arv og kompetanse* så formulerte jeg påstanden *I sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra et fossilt til et grønt selskap, viser Equinor i sin kommunikasjon at selskapets arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet*. Basert på analysen har jeg vist at jeg har belegg for påstanden.

Basert på sin arv og kompetanse søker Equinor i sin retoriske kommunikasjon å etablere en etos som kompetent og pålitelig, med evne til nytenkning og med en stolthet over sin arv som et norsk olje- og gasselskap.

Både i intervjuene og i det de faktisk kommuniserer viser Equinor en stolthet over sin lange industrihistorie som et norskbasert olje- og gasselskap med kjernekompetanse innen ingeniørfag. At de er stolt grunngir de i sin kommunikasjon med at de har en industriell erfaring som et godt og relevant fundament for å bidra i det grønne skiftet og at deres ansatte besitter solid kompetanse som lar seg dreie og utvikle for å skape nye industrielle løsninger for det grønne skiftet. Det ligger også mye stolthet og identitet i selskapets norske forankring – deres norske arv. Norges gode rykte som blant annet en stabil energileverandør, er viktig for selskapets posisjonering internasjonalt. Ved endring av navn og logo i 2018 var det derfor viktig å symbolisere den norske forankringen. Det gjorde de ved *nor* i Equinor, ved bruk av Nordstjernen i logoen og ved fargen rød – en synlig farge som signalisere energi og som også var ment å gi assosiasjon til norske naust, rorbuer i Lofoten og DNT-hytter i fjellet, en farge som tåler vær, vind og tøffe forhold.

Som retorisk virkemiddel i magasinet Together lar Equinor egne ansatte fortelle, i de fleste artiklene, hvordan de jobber med konkrete problemstillinger og prosjekt i det grønne skiftet. En slik bruk av førstehåndsberetninger fra fagekspertisen og prosjektledere kan ha som effekt å gi større troverdighet til det som blir sagt enn om det ble fortalt av f.eks. en leder som sitter lengre fra problemstillingene. En annen effekt er at selskapet, via sine ansatte, får vist fram eksempler på kompetansen selskapet besitter. Jeg har i analysen vist ved to artikler hvordan Equinor kommuniserer at deres arv og kompetanse bidrar til det grønne skiftet. Den

første er en førstehåndberetning fra Gullfaks mens i den andre forteller Equinor historien om seg selv via eksterne klimaeksperter som er å anse som høyt kompetente og troverdige. I denne artikkelen søker Equinor å etablere sin etos gjennom den karakter klimaforskerne tillegger selskapet.

Basert på hvordan Equinor kommuniserer med hensyn til arv og kompetanse oppstår det en *dualistisk representasjon* der selskapet balanserer sin innledende etos som *fossil* med endelige etos som *grønn*. Fordi de fremdeles har olje og gass i sin energimix må de prøve å skape troverdighet til at de skal klare omstillingen fra den ene til den andre rollen. I en slik dualistisk representasjon er det, ifølge informantene, viktig for dem å være tydelige på kompleksiteten i omstillingen for å skape forståelse for at lange tidslinjer er nødvendige for å dreie og utvikle både kompetanse og industrielle løsninger for det grønne skiftet. Dualismen kommer til uttrykk både i verbal tekst og visuelt. Eksempler fra analysen er artikkelen om Gullfaks og bilder fra Equinor.com

## 4.4 Equinors bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet

### 4.4.1 Innledning

Sentralt for hvordan Equinor søker å etablere sin etos er også deres fremstilling av hvilken rolle de har for *fellesskap og samfunn*. I dette kapitlet tar jeg for meg hvordan Equinor i sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra «fossil» til «grønn», viser i sin kommunikasjon at selskapets bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet.

I første del av kapitlet går jeg inn på det som kom fram av intervjuene når det gjelder selskapets retoriske *intensjon* med å fokusere på betydningen deres rolle for fellesskap og samfunn har for Equinors bidrag i det grønne skiftet. I andre del vil jeg, ved tekstanalyse av en artikkel fra magasinet *Together* og tekster fra Equinor.com, gi eksempler på hvordan selskapet i sin retoriske kommunikasjon viser at bidraget til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet.

### 4.4.2 Retorisk intensjon med å fokusere på bidraget til fellesskap og samfunn

Klima står høyt på agendaen i Norge og verden. I det å vinne samfunnsaksept, som handler om å bygge tillit, blir det for Equinor viktig å tydelig kommunisere sin rolle for hvordan de skal bidra til å løse klimautfordringen. I fremstillingen av hvilken rolle selskapet skal ha i samfunnet, går det frem av intervjuene at det innebærer å tydelig kommunisere et nytt Equinor, som medfører å anerkjenne særlig to aspekt, 1) utfordringene de står ovenfor og 2) at selskapet er en del av klimaproblemet, og dermed også må være en viktig del av løsningen.

En ledende og kompetent pådriver i det grønne skiftet  
Hvilken rolle Equinor skal ha for fellesskap og samfunn kommer særlig frem når informantene beskriver Equinor som selskap. Informant 1 karakteriserer selskapet som en industriell motor i energiomstillingen og forklarer «[...] at Equinor har en lang og stolt industrihistorie innenfor olje og gass, og nå har en tydelig vilje og ambisjon om å bruke kompetansen og kapitalen fra olje og gass til å gjøre en forskjell i energiomstillingen og det grønne skiftet».

Informanten forklarer videre at det hos de fleste i selskapet er en tydelig vilje til å

*[...] endre selskapet slik at det kan spille en rolle i neste steg for energinasjonen Norge. At det ikke skal være slutt med det vi har klart å skape disse 50 årene, men at vi skal kunne bruke kompetansen – muskelen – til å være med å skape den neste energinasjonen Norge skal være. Vi mener at Norge skal være en viktig energinasjon for Europa og verden rundt oss, også i fremtiden.*

Den etos som skapes i kommunikasjonen, basert på informantens beskrivelse, handler om hvordan selskapet skal kunne bruke sin *arv og kompetanse* til å bidra til *felleskap og samfunn*. Det fremstår å være et forsøk på å etablere en etos som et robust og kompetent selskap som gjør dem i stand til å ta en ledende rolle i energiomstillingen, med en intensjon om å være en sentral bidragsyter og pådriver for et felleskap større enn dem selv. De vil være med på å sette Norge på kartet som en viktig energinasjon for Europa og verden, der det kan virke som at Equinor i sin fremstilling ønsker å være synonymt med Norge som energinasjon, noe som kan skape positive assosiasjoner hos mottaker. Jeg vil i kapittel 4.4.3 vise et eksempel der selskapet fremstiller sitt samarbeid med det tyske energiselskapet RWE synonymt med et samarbeid mellom Norge og Tyskland.

#### En stabil og trygg leverandør av energi

Hva angår selskapets rolle for felleskap og samfunn så preges også denne fremstillingen av at det oppstår en dualitet der Equinor forsøker å balansere to roller – å fremdeles være en stabil leverandør av energi til Europa basert hovedsakelig på fossile energikilder, samtidig som de skal være en pådriver for grønn omstilling i samfunnet gjennom å få ned CO<sub>2</sub> utslipp og øke energiproduksjonen fra fornybare energikilder.

I intervju kommer dette frem i beskrivelsen av Equinors samfunnsoppdrag. Informant 2 beskriver Equinor som «[...] et viktig og spennende selskap, som gjør veldig mye bra, men som er nødt til å gjøre enda mer». Beskrivelsen gir informanten på bakgrunn av det vedkommende trekker frem som det viktige samfunnsoppdraget selskapet har hatt helt fra det ble etablert for å utnytte og ta vare på naturressursene slik at de kom hele det norske folk til gode. Dette skal Equinor fortsette å gjøre, men basert på andre premisser gjennom «[...] å videreutvikle slik at vi blir en ledende industriell aktør i det grønne skiftet, og hjelper med at Norge når sine klimamål, og at verden når sine klimamål.»

#### 4.4.3 Retorisk kommunikasjon – bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet

Jeg vil nå gå inn på eksempler der Equinor i sin retoriske kommunikasjon viser at deres bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet. Først tar jeg for meg en artikkel fra magasinet *Together* før jeg går inn på eksempler fra nettsiden Equinor.com.

*Together – eksempel på at bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet*

*Eksempel*

«*Et ledende selskap i det grønne skiftet?*»

Som jeg allerede var inne på i kapittel 4.2.3 er *samarbeid* den røde tråden i magasinet *Together*. Jeg var også inne på at *samarbeid* er en måte å handle på. Samtidig som artiklene i magasinet har fokus på hvordan det samarbeides så fremheves det i noen av dem hvordan Equinors bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet. En av artiklene hvor dette særlig kommer frem er i artikkelen «*Et ledende selskap i det grønne skiftet?*» som i sin helhet er et intervju med konsernsjef Anders Opedal. I intervjuet kommer han inn på alle tre etosgrepene som danner rammen for denne oppgaven, men her vil jeg trekke frem hans uttalelser om Equinors bidrag til fellesskap og samfunn.

Det informeres helt i starten av artikkelen at Opedal vil «[...] snakke om Equinors framtid og rollen selskapet ønsker å spille i det grønne skiftet». Tidlig i intervjuet kommer han inn på selskapets ambisjoner

*Konsernet skal skape betydelige verdier for samfunn og investorer fra en optimalisert olje- og gassportefølje i Norge og utvalgte internasjonale markeder. Vekst innen havvind og annen fornybar energi skal danne grunnlaget for et nytt lønnsomt bein i framtiden, og det skal satses tungt med partnere og myndigheter på å utvikle nye markeder for lavkarbonløsninger som hydrogen og karbonfangst og -lagring (CCS) (Together, 2021, s. 8 – 9).*

Med denne uttalelsen oppsummerer han hva det vil si for Equinor å være et *bredt energiselskap*. Det omfatter en optimalisert olje- og gassportefølje, fornybar energi og lavkarbonløsninger som hydrogen og karbonfangst og -lagring. Ved *optimalisering* av olje- og gassporteføljen og *vekst* innen fornybar og lavkarbonløsninger sikter selskapet mot å bli et *klimanøytralt*, bredt energiselskap. Som han kommer inne på lenger ned i artikkelen, er målet å bli klimanøytral innen 2050. Med sin energiportefølje og satsing på lavkarbonløsninger bidrar selskapet til det grønne skiftet, men så lenge olje og gass er en del av porteføljen vil

selskapets retoriske kommunikasjon preges av *dualismen*, som jeg har vært inne på tidligere, ved å stå med en fot i det *fossile* og en i det *grønne*. Selskapets retoriske situasjon som jeg var inne på i kapittel 4.1, står i fare for å vedvare ved at Equinor fremdeles av mange vil bli forbundet med et fossilt selskap som ikke er troverdig i det grønne skiftet.

Videre i artikkelen understreker Opedal at det er viktigere enn noen gang at selskaper som Equinor tar en *ledende* rolle i energiomstillingen som kloden krever, at det haster og at det forventes av dem.

*For Opedal er målet å være et ledende selskap i det grønne skiftet. – Vi vil ikke være størst i gigawatt eller volum, men vi kan hele tiden være i forkant av utviklingen og hva samfunnet trenger av energi. Det er å være ledende i energitransisjonen (Together, 2021, s. 10)*

Det interessante i denne uttalelsen er budskapet om at det for Equinor å være et *ledende selskap* i det grønne skiftet, handler om lederskap og å være i forkant, ikke å være størst. Med dette søker han å bygge selskapets etos som en *leder* som tar ansvar for hva samfunnet trenger av energi ved å være en *pådriver* i det grønne skiftet. Han bruker *vi* og ikke *konsernet* når han omtaler Equinor. Som jeg har vist i flere eksempler tidligere så er det et gjennomgående trekk ved Equinors retorikk å bruke *vi* i stedet for *Equinor* i fremstillingen av seg selv. Ved å gjøre det fremstiller de en karakter preget av egalitære tendenser. Bruk av ordet *vi* og også en gjennomgående bruk av bilder av ansatte i ulike arbeidssituasjoner, som jeg har vist eksempler på, kan sees på som et retorisk virkemiddel for å bygge organisasjonstilhørighet og -identitet blant de ansatte – at det er de som ansatte som *er* Equinor og som skal realisere de strategiske målene selskapet har.

Opedal appellerer til logos når han i intervjuet viser til klimakrisen og selskapets ambisjon om netto null utslipp i 2050, for å styrke argumentet om at Equinor kan og bør ta en ledende rolle og være pådriver i det grønne skiftet.

*Det handler om å styre egen virksomhet mot klimanøytralitet, men også om en vilje til å være med på det han beskriver som verdens største og viktigste dugnad – å sørge for at verden blir klimanøytral (Together, 2021, s. 10).*

Ordlyden i utsagnet er positivt ladet. Bruk av begrepet *dugnad* kan appellere til en fellesskapsfølelse og understreker viktigheten av at alle må bidra. I denne sammenheng henspiller det på at selskapets energiomstilling er et bidrag til noe større som er ment å komme hele felleskapet (verden) til gode. Som nevnt tidligere, måten Equinor skal ta en ledende rolle i det grønne skiftet, fremkommer også her å være et uttrykk for hva Norge som energinasjon skal være. Det etableres troverdighet knyttet til en etos basert på norske verdier og med egalitære tendenser. Utsagnet illustrerer hvordan omstillingen av Equinor implisitt blir et argument for hvordan selskapet bidrar til det grønne skiftet mot en klimanøytral verden. Som avslutning i intervjuet gjentar Opedal at Equinor har en viktig rolle å spille i den globale energiomstillingen.

*Verden trenger energi, den trenger lavere utslipp og den trenger ny teknologi og nye løsninger. Sammen med partnere, myndigheter og, ikke minst, alle de dyktige folkene i selskapet, er jeg trygg på at vi skal få dette til, sier Opedal. Jeg gleder meg til hver eneste dag på jobb (Together, 2021, s. 12)*

Konsernsjefen er optimistisk med hensyn på å få til det grønne skiftet ved samarbeid internt og med eksterne. Han avslutter med en personlig og hyggelig kommentar. I intervjuet fremstår han som en stødig og tydelig leder som er til å stole på. Dette inntrykket forsterkes av bildet som innleder artikkelen (fig. 4.4.1).



Figur 4.4.1: Portrettfoto av konsernsjef Anders Opedal i artikkelen *Et ledende selskap i det grønne skiftet?* (*Together*, 2021, s. 7)

Det første som møter leser er et stort portrettfoto av Opedal som dekker hele første siden. Han er visuelt representert i lune omgivelser på noe som minner om en privat hytte. Han sitter i en sofa ved et bord, med en kaffekopp i hånden. Opedal er uformelt og sporty kledd, med et lunt smil og et vennlig, imøtekommende blick festet på leser. Varme farger forsterker den avslappede og gode atmosfæren. Han er fotografert i normalperspektiv og sentrert i utsnittet. Visuelt skapes et rolig og stødig inntrykk av Opedal, og sammen med verbaltekst bidrar det til å etablere et «vi» med de ansatte og leser. Omstillingsprosessen står vi *sammen* om (ref. navnet på magasinet). Opedal dirigerer ikke. Valg av antrekk og omgivelser bidrar til å skape en personlig fremtreden av Opedal sammenlignet med hvordan vi er vant til å se han, som en formelt antrukket konsernsjef for Equinor. Det skapes et skille mellom det eksterne og det interne, hvor sistnevnte tillater en mer personlig og avslappet atmosfære. Som jeg var inne på i kapittel 4.2 Samarbeid, så var det de ansatte som var primær målgruppe for magasinet *Together* som ble laget for å motivere til felles innsats internt. I en slik hensikt kan bildet, sammen med teksten i artikkelen, gi et inntrykk av Opedal som en lagleder som oppmuntrer laget til felles innsats. Det kan ha en samlende effekt på de ansatte.

Det uformelle preget over bildet og assosiasjonen, både når det gjelder antrekk og omgivelser, til at han er på hytta, kan sees som en metafor på norske verdier og tradisjoner. Som jeg var inne på i kapittel 4.3 om arv og kompetanse, så har den norske arven og forankringen stor betydning i Equinors fremstilling av seg selv.



Plasseringen av artikkelen som den første etter artikkelen om sikkerhet, sier noe om viktigheten av den. Som konsernsjef representerer Opedal Equinor. Fremstillingen av hans etos blir fremstillingen av Equinors etos – en etos som en ansvarlig, egalitær, solid, vennlig, åpen og tydelig.

*Equinor.com - eksempler på at bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet*

*Eksempel*

*Equinors samarbeid med RWE*

Det første eksemplet på at Equinor i sin kommunikasjon viser at selskapets bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet, handler om Equinors og det tyske energiselskapet RWEs samarbeid om energiforsyning og energiomstilling for å erstatte tyske kullkraftverk med gassfyrte, hydrogenklare kraftverk (fig. 4.4.4).

([Equinor.com/no/energi/equinor-rwe-samarbeid, 01.10.2023](https://www.equinor.com/no/energi/equinor-rwe-samarbeid,01.10.2023)).

Fremstillingen er multimodal ved at den er verbaltekstlig, har visuelle illustrasjoner av ulike elementer i prosjektet og inneholder en video der konserndirektør for forretningsområdet *Markedsføring, midtstrøm og prosessering* forklarer hvordan prosjektet vil utvikle seg og levere.

Artikkelens oppbygging følger en tredelt organisering – hva, hvorfor og hvordan. Det første som presenteres er *hva* samarbeidsplanen går ut på.

***Norge og Tyskland samarbeider om å skape fremtidens energisystem***

*Sammen med det tyske energiselskapet RWE har Equinor presentert en plan for å kunne erstatte tyske kullkraftverk med gassfyrte, hydrogenklare kraftverk. Planen innebærer også å iverksette produksjon av lavkarbonhydrogen og fornybart hydrogen i Norge og deretter eksportere det i rørledning til Tyskland.*

Overskriften er at Norge og Tyskland samarbeider. I teksten som følge kommer det frem at Equinor fremstilles synonymt med Norge og RWE med Tyskland, i samarbeidet om å skape fremtidens energisystem. Dette er i tråd med det som kom frem av intervjuene i kapittel 4.2.2 der to av informantene ytret at Equinor har en intensjon om å være en sentral bidragsyter i å sette Norge på kartet som en viktig energinasjon for Europa og verden. På grunn av størrelsene, der Equinor er et av Norges største selskap (kap. 1.2.1) og RWE er Tysklands

største energiselskap, så vil nok disse to i stor grad assosieres med henholdsvis Norges og Tysklands roller som energinasjoner.

Etter beskrivelsen av hva samarbeidet går ut på følger hensikten – Equinors forklaring på *hvorfor* det er nødvendig å utvikle et avkarbonisert energisystem til Europa.

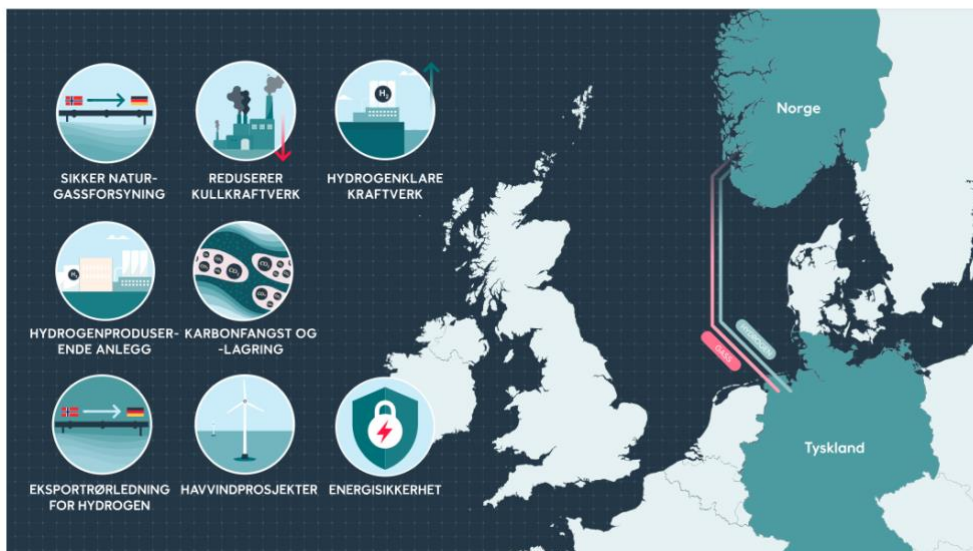
*Å utvikle et avkarbonisert energisystem til Europa, som sikrer arbeidsplasser, industri og verdiskaping – og nok energi til mennesker og samfunn – er store og helt nødvendige løsninger på utfordringene vi som samfunn står ovenfor*

Både klimaaspektet, det å sikre energiforsyning og å sikre arbeidsplasser, industri og verdiskaping, legges til grunn for hvorfor prosjektet er nødvendig for samfunnet. Artikkelen avsluttes med en forklaring på hvordan resultatet - fremtidens energisystem – er planlagt å se ut, forklart med klimavennlige fagtermer.



EN | NO Meny

## Equinor og RWE samarbeider om energisikkerhet og energiomstillingen



Figur 4.4.4: Samarbeid mellom Equinor og det tyske energiselskapet RWE om energisikkerhet og energiomstillingen.

Oppbygging av innholdselementene appellerer til logos ved å være preget av en saksorientert argumentasjon både i tekst og illustrasjoner. Kontrastfylte farger på illustrasjonene understøtter den saksorienterte logosappellen (fig. 4.4.4). Det beskrives i verbal tekst hva samarbeidet går ut på, og illustrasjonene viser konkret hvilke løsninger det samarbeides om. Bruk av kart som viser rørledningen mellom Norge og Tyskland, og der Norge og Tyskland er fremhevet med mørk farge mot et lysere Europa, forsterker budskapet om at dette er samarbeid over landegrensene. Fargene i bildet er kontrastfylte for å få fram de ulike elementene i bildet.

Equinor og RWE er de største energiselskapene i sine respektive land. I teksten kommer det frem at begge har som mål å ta ledende posisjoner i det grønne skiftet. Det at en så betydningsfull energiaktør i Europa velger å samarbeide med Equinor på et så stort og komplekst energiomstillingsprosjekt, er nok med på å styrke Equinors etos som et kompetent og ansvarsfullt selskap som evner å være pådriver i det grønne skiftet.

### *Eksempel*

#### *Forsiden av Equinor.com*

På nettsiden Equinor.com fremheves selskapets sentrale rolle for fellesskap og samfunn allerede på forsiden med setningen «*Equinor forsyner 170 millioner mennesker og bedrifter med energien de trenger hver dag*».

#### **Verdens viktigste energikilder er kunnskap og samarbeid.**

*Equinor forsyner 170 millioner mennesker og bedrifter med energien de trenger hver dag. Bak dette ligger det 50 år med en annen type energi: Erfaring, kunnskap og samarbeid på tvers av fagområder, virksomheter og nasjoner. Dette er også nøkkelen til energiomstillingen, vår tids viktigste arbeidsoppgave. ([Equinor.com](https://www.equinor.com), 08.11.2023)*

Ved å plassere dette utsagnet øverst på forsiden sikrer selskapet at alle som klikker inn på Equinor.com ser denne setningen som i klartekst forteller hva selskapets samfunnsoppdrag er – å være en energileverandør til samfunnet. Den appellerer til logos og demonstrerer selskapets egalitære tendenser ved å spesifisere antallet som de leverer energi til, og at det er mennesker og bedrifter de forsyner med energi.

Bildet og ingressen på forsiden av Equinor.com ble også presentert i kapittel 4.2.3 som eksempel på at selskapet i sin kommunikasjon viser at deres vilje og evne til samarbeid bidrar til det grønne skiftet. Ingressen viser ikke bare betydningen av *samarbeid* og bidraget til fellesskap og samfunn for selskapets bidrag i det grønne skiftet. Den demonstrerer også etosgrepet *arv og kompetanse* ved formuleringen «[...] Bak dette ligger det 50 år med en annen type energi: Erfaring, kunnskap ...» «[...] Dette er også nøkkelen til energiomstillingen, vår tids viktigste arbeidsoppgave».

### Eksempel

#### Om oss

Går man videre til siden *Om oss* ([Equinor.com/no/om-oss](https://Equinor.com/no/om-oss) 22.10.2023) presenterer Equinor sitt formål som vist i figur 4.4.2. Formålet er «[...] å omdanne naturressurser til energi for mennesker og framgang for samfunnet». Fokuset på *mennesker* går også igjen i formålet og er med på å befeste selskapets egalitære tendenser.



Figur 4.4.2: Equinors fremstilling av sitt formål på siden Om oss på Equinor.com.

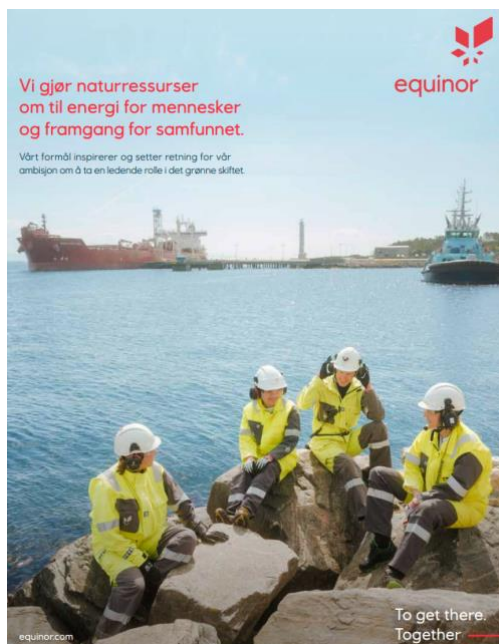
Formålet følges opp med teksten

*Vår portefølje omfatter olje og gass, fornybar energi og lavkarbonløsninger. Vi er den største leverandøren av energi til Europa, en verdensledende offshoreoperatør og en internasjonal pioner innen fornybar energi og lavkarbonløsninger. I dag, i en stadig mer uforutsigbar verden, gir våre leveranser av olje, gass og vindkraft et viktig og stabiliserende bidrag til Europas energisikkerhet.*

Med denne teksten sier Equinor at deres bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet. Det som er interessant retorisk, er hvordan de selv velger å fremstille selskapet og på

den måten forsøker å skape sin egen etos. De fremstiller seg med en etos som en ansvarlig og trygg energileverandør for Europa, som er til å stole på i en uforutsigbar verden. Ved å stadfeste at olje og gass er en del av energien de leverer, samtidig som de fremstiller seg som en internasjonal pioner innen fornybar og lavkarbonløsninger, gir de en *dualistisk* selvrepresentasjon som både fossil og grønn. Karakteristikken «internasjonal pioner» kan sees på som et uttrykk for at de vil spille en ledende rolle i det grønne skiftet, ikke bare i Norge, men også ute i verden.

Avsender av budskapet er Equinor som selskap, men basert på bruk av ord som *vårt, vår* og *vi* legges det til rette for en menneskeliggjøring av selskapet, med et fellesskap hvor Equinor inkluderer alle de ansatte som avsender. Dette forsterkes av bildet som brukes sammen med formålet. Her ser vi en ansatt i sitt arbeidsmiljø. Formålet er også gjengitt på baksiden av magasinet *Together* der den verbale teksten på bildet vises sammen med ansatte i arbeidsantrekk som sitter i forgrunnen av et av landanleggene. Dette er igjen eksempler på en fremstilling av seg selv som en karakter med egalitære tendenser.



Figur 4.4.3: Equinors fremstilling av sitt formål på baksiden av magasinet *Together*.

#### 4.4.4 Oppsummering - fellesskap og samfunn

I analysen fant jeg tre fremtredende etosgrep – *samarbeid, arv og kompetanse, og fellesskap og samfunn* - som Equinor bruker i sin retoriske kommunikasjon for å skape troverdighet i sin omstilling.

Når det gjelder *fellesskap og samfunn* så formulerte jeg påstanden *I sitt retoriske arbeid, for å flytte seg troverdig fra et fossilt til et grønt selskap, viser Equinor i sin kommunikasjon at selskapets bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet*. Basert på analysen har jeg vist at jeg har belegg for påstanden.

Den etos som skapes i kommunikasjonen handler om hvordan selskapet skal kunne bruke sin arv og kompetanse til å bidra til fellesskap og samfunn. Det fremstår å være et forsøk på å etablere en etos som et ansvarlig, robust og kompetent selskap som gjør dem i stand til å ta en ledende rolle i energiomstillingen, med en intensjon om å være en sentral bidragsyter og pådriver for et fellesskap større enn dem selv. Ifølge informanten vil de være med på å sette Norge på kartet som en viktig energinasjon for Europa og verden.

Basert på hvordan Equinor kommuniserer med hensyn til fellesskap og samfunn oppstår det også her en *dualistisk representasjon* der selskapet balanserer sin innledende etos som *fossil* med den etos som *grønn* som de søker å etablere. Dette fordi de fremdeles skal være en stabil leverandør av energi til Europa basert hovedsakelig på fossile energikilder, samtidig som de skal være en pådriver for grønn omstilling i samfunnet.

Jeg har i analysen vist ved en artikkel som i sin helhet er et intervju med konsernsjef Anders Opedal, hvordan han kommuniserer at selskapets bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet. I sin forklaring baserer han seg på fakta og selskapets strategi når han argumenterer for dette og for at Equinor bør ta en ledende rolle og være en pådriver i det grønne skiftet. Med denne artikkelen søker Equinor å skape troverdighet i sin kommunikasjon ved å la budskapene komme direkte fra konsernsjefen. Som konsernsjef representerer han Equinor. Fremstillingen av hans synspunkt og hans karakter fremstår nærmest synonymt med hvordan Equinor etablerer en etos som bygger på deres bidrag til fellesskap og samfunn.

Av eksemplene fra Equinor.com er det eksemplet om samarbeidet mellom Equinor og det tyske energiselskapet RWE om å skape fremtidens energisystem, som tydeligst viser at Equinors bidrag til fellesskap og samfunn bidrar til det grønne skiftet. Her fremstilles Equinor synonymt med Norge og RWE med Tyskland. Dette er i tråd med det som kom frem av intervjuene, at Equinor har en intensjon om å være en sentral bidragsyter i å sette Norge på kartet som en viktig energinasjon for Europa og verden.

## 4.5 Oppsummering av analysen

For å besvare problemstillingen - hvordan Equinor kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap – kom jeg i analysen frem til tre fremtredende etosgrep som Equinor bruker i sin fremstilling av *hva* det er som gjør at de evner å bevege seg fra fossil til grønn. De fokuserer på at ved sin vilje og evne til *samarbeid*, ved å trekke på sin *arv og kompetanse* og ved å bidra til *felleskap og samfunn*, bidrar de til det grønne skiftet.

Et annet funn er at selskapets retoriske kommunikasjon preges av *dualismen* selskapet står i, mens de beveger seg fra sin innledende etos som *fossil*, mot en fremtidig etos som *grønn*. I dag står de med en fot i hver leir ved at de i sin energimix fremdeles har olje og gass som største, og fornybar energi, som minste komponent. Mye av deres retoriske kommunikasjon er rettet mot å forklare hvorfor selskapet mener det er nødvendig fremdeles å produsere olje og gass for å forsyne verden med energi når klimautfordringene er så alvorlige som de er.

Et siste funn som er verdt å trekke frem er at Equinor i sin retoriske kommunikasjon viser en karakter preget av *åpenhet* og med *egalitære tendenser*.

Basert på en samlet vurdering av analysedataene søker Equinor i sin retoriske kommunikasjon å etablere en etos som en kompetent, pålitelig, samarbeidende, åpen og egalitær organisasjon med norske røtter, som er i stand til å ta en ledende rolle som pådriver i det grønne skiftet.

*Samarbeid* skiller seg fra de to andre etosgrepene ved at det er en måte å *handle* på, en måte å arbeide på for å få til resultater. Vilje og evne til samarbeid ligger som en forutsetning for at de ved bruk av sin arv og kompetanse skal kunne bidra til fellesskap og samfunn i det grønne skiftet. Skal selskapet bli oppfattet som en samarbeidende karakter må de kunne vise at det er en autentisk vilje og evne til samarbeid internt for å få til det grønne skiftet. Deres organisasjonsidentitet må oppleves som autentisk for å få til best mulig samsvar mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet, der virksomhetsidentitet er den eksterne oppfattelsen av selskapets identitet (ref. teori kap. 2.4). For å bygge en sterk samarbeidskultur i organisasjonen fokuserer selskapet i sin retoriske kommunikasjon på at en av selskapets kjerneverdier er samarbeid. De har tatt dette videre til kommunikasjonskonseptet *To get there. Together* som er et viktig retorisk konsept både internt og eksternt. Betydningen av samarbeid som avgjørende for å få til det grønne skiftet, går igjen som en rød tråd i magasinet *Together* som bygger på kommunikasjonskonseptet *To get there. Together*. Hensikten med magasinet var todelt. Første hensikt var å *motivere* for å mobilisere vilje og evne til samarbeid blant de

ansatte for å få til det grønne skiftet. Den andre var å bygge *identitet* blant de ansatte til selskapet som Equinor er i ferd med å etablere i det grønne skiftet.

I oppgavens tekstanalyse er hovedvekten lagt på magasinet Together. *Samarbeid* er den røde tråden i magasinet. Måten det samarbeides på går igjen når det presenteres konkrete eksempler på hva som gjøres i omstillingen. De to andre etosgrepene – arv og kompetanse, og fellesskap og samfunn – er representert i ulike artikler i magasinet.

Magasinet som helhet inneholder mye informasjon og fakta, fortalt av de som intervjues. Med det appellerer det i stor grad til logos. Bruk av retoriske virkemidler som metaforer og språklige bilder bidrar til et fargerikt språk som appellerer til patos. Det samme gjør magasinets visuelle sjangerlikhet med et livsstilsmagasin. En gjennomgående bruk av bilder med mennesker i sitt arbeidsmiljø og intervju som slipper de ansatte til, bidrar til å personifisere selskapet og kan sees på som et retorisk grep for å fremstille et samarbeidende, kompetent selskap med egalitære tendenser.

Også på Equinor.com er retoriske virkemidler som går igjen, bruk av *vi*, *vår* og *vårt* i verbal tekst i stedet for Equinor eller selskapet. Dette sammen med gjennomgående bruk av foto av mennesker i arbeidsantrekk i sitt arbeidsmiljø – ofte samhandlende og smilende – forsterker budskapet i verbal tekst om at samarbeid er avgjørende for å få til det grønne skiftet. Ved *vi*-orientert fokus og samhandlende mennesker forsterker Equinor sin selvrepresentasjon som en samarbeidende, åpen og egalitær lagspiller.



## 5.0 Diskusjon

I og med at denne oppgaven er avgrenset til kun å analysere hvordan Equinor som avsender kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling, så har jeg ingen data på om selskapet lykkes i å skape troverdighet hos mottakerne verken eksternt eller internt. Oppgaven gir derfor ikke svar på om selskapet ved sin kommunikasjon er på vei til å løse sin retoriske situasjon (Bitzer, 1968, s. 5 – 7; Kjeldsen, 2006, s. 79 – 82) der jeg definerte det påtrengende problems faktiske forhold som: *Equinor er av mange forbundet med et fossilt selskap som ikke er troverdig i det grønne skiftet* (ref. kap 4.1 og fig. 4.1.1). Det gir heller ikke svar på hvor sammenfallende selskapets interne organisasjonsidentitet er med deres virksomhetsidentitet. Kanskje er organisasjonsidentiteten til det brede energiselskapet større enn virksomhetsidentiteten ved at oppfattelsen internt er at de jobber i et bredt energiselskap på vei mot netto null mens mange eksternt fremdeles oppfatter Equinor som et olje- og gasselskap?

I analysen både av intervjumaterialet og tekst utkrystalliserte de tre etosgrepene – samarbeid, arv og kompetanse, og fellesskap og samfunn seg ganske snart som gjennomgående og tydelige grep i Equinors retoriske kommunikasjon.

Som det ble gjort rede for i metode kapitlet (kap. 3.6) så anser jeg at overførbarheten av resultatene fra denne studien nok er størst for virksomheter innen olje- og gass i geografiske områder der kultur og verdsett er sammenlignbare med norsk kultur og verdsett fordi hva som er troverdig kommunikasjon og troverdig etos kan være kulturelt betinget. Å fremstille seg troverdig i andre kulturer vil kunne kreve en annen retorisk tilnærming enn den Equinor har valgt i sin fremstilling av seg selv i omstillingsprosessen de står i.

## 6.0 Konklusjon

Denne oppgaven hadde som mål å finne ut hvordan Equinor kommuniserer for å skape troverdighet i sin omstilling fra et fokusert olje- og gasselskap til et klimanøytralt, bredt energiselskap. For å finne svar på dette har jeg analysert data fra kvalitative intervju med representanter fra Equinors kommunikasjonsenhet og tekstanalyser av selskapets magasin *Together* og utvalgte tekster på nettsiden Equinor.com.

Ved analyse kom jeg frem til tre fremtredende etosgrep som Equinor bruker i sin fremstilling av *hva* det er som gjør at de evner å bevege seg fra fossil til grønn. De fokuserer på at ved sin vilje og evne til *samarbeid*, ved å trekke på sin *arv og kompetanse* og ved å bidra til *felleskap og samfunn*, bidrar de til det grønne skiftet.

Basert på en samlet vurdering av analysedataene fant jeg at Equinor i sin retoriske kommunikasjon søker å etablere en etos som en kompetent, pålitelig, samarbeidende, åpen og egalitær organisasjon med norske røtter, som er i stand til å ta en ledende rolle som pådriver i det grønne skiftet.

Selskapets retoriske kommunikasjon preges av *dualismen* selskapet står i, mens de beveger seg fra sin innledende etos som *fossil*, mot en fremtidig etos som *grønn*. I dag står de med en fot i hver leir ved at sin energimix som består av både olje, gass og fornybar energi.

## Litteraturliste

### *Kapittel i redigert bok*

Baumlin, J.S og Scisco, P.L (2018). Ethos and its constitutive role in organizational rhetoric. I Ø. Ihlen & R.L. Heath (Red.), *The Handbok of Organizational Rhetoric and Communication* (1.utg., s. 201 – 214). John Wiley & Sons, Inc.

Jørgensen, C. (2009). Hva er retorik?. I C. Jørgensen & L. Villadsen (Red.), *Retorik. Teori og praksis* (s. 11 – 35). Samfundslitteratur

Jørgensen, C. og Villadsen, L. S. (2009). 4. Kommunikasjonssituationen. I C. Jørgensen & L. S. Villadsen (Red.), *Retorik. Teori og praksis* (1. utg., s. 85 - 97). Samfundslitteratur

Kjeldsen, J. E. (2014). Billeders retorik. I H. Roer & M.L. Klujeff (Red.), *Retorikkens aktualitet Grundbog i retorisk kritik* (3. utg., s. 291 – 328)

McCroskey, J.C (2005). Ethos: A Dominant Factor in Rhetorical Communication. I J.C McCroskey (Red.), *Introduction to Rhetorical Communication* (s.82-107). Routledge.

Smith, C.R. (2004). Ethos dwells pervasively. A hermeneutic reading of Aristotle on credibility. I M.J. Hyde (Red.), *The Ethos of Rhetoric* (s. 1- 19). University of South Carolina Press.

### *Bøker*

Brønn, P.S. (2019). *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner* (2.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2008) *The Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. Jossey – Bass A Wiley Imprint.

Ihlen, Ø. (2013). *PR og strategisk kommunikasjon: Teorier og fagidentitet*. Universitetsforlaget.

Johansen, A., 2002. *Talerens troverdighet: Tekniske og kulturelle betingelser for politisk retorikk*. Universitetsforlaget.

Kjeldsen, J.E. (2006). *Retorikk i vår tid: En innføring i moderne retorisk teori*. Spartacus forlag/Scandinavian Academic Press AS

Østbye, H., Helland, K., Knapskog, K., Larsen, L.O. og Moe, H. (2013). *Metodebok for mediefag* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

#### Artikler

Amossy, R. (2001). Ethos at the Crossroads of Disciplines: Rhetoric, Pragmatics, Sociology. *Poetics today*, 22(1), 1–23. <https://doi.org/10.1215/03335372-22-1-1>

Baker, M.J. & Balmer, J.M.T. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 366 – 382.  
<https://doi.org/10.1108/03090569710167592>

Bitzer, L.F. (1968) The Rhetorical Situation. *Philosophy & Rhetoric*, 1(1), 1-14.  
<https://www.jstor.org/stable/40236733>

Brønn, C. & Brønn, P.S. (2015) A Systems Approach to Understanding how Reputation Contributes to Competitive Advantage. *Corporate Reputation Review*, 18(2). S. 69-86.  
doi:10.1057/crr.2015.5

Melewar, T.C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9:4, s.195-220,  
<https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>

Ettenson, R. & Knowles, J. (2008). Don't Confuse Reputation With Brand. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 19 – 22.

Da Camara, N. (2007). Brand and reputation: equals or opposites? *Henley Manager Update*, 18(3), 11 – 18.

### *Nettsider*

Equinor. (2021a, 16. mars) *Equinor annonserer ambisjon om å bli et klimanøytralt selskap innen 2050.* <https://www.equinor.com/no/news/archive/20201102-emissions>

Equinor. (2022a, 24. juni) *Tidenes comeback for Norges 500 største bedrifter.* [https://www.kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2022/06/23/7881992/norges-500-storste-bedrifter-med-fantastisk-comeback-i-omsetning-resultat-og-skatt?zephr\\_sso\\_ott=fNrhQI](https://www.kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2022/06/23/7881992/norges-500-storste-bedrifter-med-fantastisk-comeback-i-omsetning-resultat-og-skatt?zephr_sso_ott=fNrhQI)

Equinor. (2023a, 09. august). *Om oss.* <https://www.equinor.com/no/om-oss>

Equinor (2023b) *Equinors strategi.* <https://www.equinor.com/no/om-oss/strategi>

Equinor.(u.å) *Den norske stat som aksjonær* <https://www.equinor.com/no/om-oss/den-norske-stat-som-aksjonaer>

Språkrådet. (2015, 04.12). *Årets ord: det grønne skiftet.* <https://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2015/arets-ord-det-gronne-skiftet/>

### *Magasinet Together*

Equinor (2021). *Together.*

<https://cdn.equinor.com/files/h61q9gi9/global/4ddd8ccc30cf3f24abf2f20074629840f5b683a2.pdf?together+equinor+tgtt+magasin-norsk.pdf>

