



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Morgendagens helter eller morgendagens skurker?**

En dokumentanalyse av Equinors prat og praksis knyttet til bærekraft

Julie Høie Nygård

Masteroppgave i organisasjon og ledelse – STV-3901 – juni 2020





# Forord

Som alt annet spennende jeg har gjort i livet, har jeg sjelden vært alene om det. En masteravhandling er ikke et prosjekt jeg hadde evnet å stå i alene og takkelisten er neste like lang som oppgaven. Gjennom latter og gråt har jeg vært så heldig og hatt min bestevenninne ved min side gjennom hele prosessen. Koronakrisen ga oss gode insentiver til å utelukkende sitte inne og jobbe med prosjektene våre, i tillegg ga det oss en unnskyldning til kontinuerlig inntak av is.

Takk til Oda og min kjære søster som har drevet språk- og skrivekurs i margene. Takk til pappa for gode diskusjoner, vin i glasset og innføringen av genitiv s hvor det har manglet. Takk til mamma og Tone for muligheten til å ta ordentlig pause da det trengtes mest.

Helten i historien er samboeren min som ga opp spillerbula og eget privatliv til fordel for et midlertidig kollektiv med to følelsesladde masterstudenter i koronakrise og en oppgaveinnsjutt som har vart i tre måneder.

Takk til en fantastisk veileder som har reddet meg hver gang jeg har vært på randen av sammenbrudd. Du har aldri skuffet med tilbakemeldingene, Hilde.

Equinor har vært en utrolig interessant case, og nå er det på tide å melde seg av nyhetsbrevene.

Tusen takk!

Julie Høie Nygård

Tromsø 02.06.202

Antall ord i kjernetekst: 27.295

Forsidebilde av [Nicholas Doherty](#) funnet på [Unsplash](#)



## Sammendrag

I en tid preget av kriser, er klimakrisen og måten organisasjoner håndterer denne på, en av vår tids mest uttalte forventninger til organisasjoner. I denne masteroppgaven forsøker jeg å avdekke hvorvidt det eksisterer en avstand mellom hvordan Equinor kommuniserer og hvordan de handler når det gjelder bærekraft i en klimasammenheng. Gjennom en dokumentanalyse har jeg sett nærmere på Equinors kommunikasjon i mediebildet, på selskapets hjemmeside, i egenprodusert podkast og i selskapets egne bærekraftsrapporter. Hensikten med oppgaven har vært å besvare følgende problemstilling: *Hvordan kommuniserer Equinor om klima og bærekraft, og er det en avstand mellom prat og praksis? Hva kan forklare en eventuell avstand mellom prat og praksis?*

Ved å undersøke Equinors prat og praksis mellom 2010-2020 har jeg sett nærmere på hvordan selskapet har håndtert forventninger og krav fra omgivelsene sine. To momenter har preget Equinors kommunikasjon vedrørende klima og bærekraft i tiårsperioden. Det første momentet var knyttet til hvordan klimautfordringene måtte ses i sammenheng med energiuutfordringene. Det andre momentet var fokusert på hvordan Equinor skulle være en del av løsningen på klimautfordringen, og ikke en del av problemet. Noe av denne kommunikasjonen har også vist seg gjeldende i praksis, men det har også vært avstand mellom hvordan selskapet har kommunisert og hvordan de har handlet. Avstanden mellom prat og praksis kan argumenteres for å være en form for dekopling og ulike metoder har blitt anvendt for skille mellom politikk og handling i organisasjonen.

Som utgangspunkt antok jeg at Equinors eventuelle dekopling mellom prat og praksis ville være en form for grønnvasking. Underveis i prosessen ble denne antakelsen mer nyansert i tråd med oppgavens funn. Jeg tolker dekoplingen av prat og praksis i perioder som avgjørende for at Equinor har evnet å tilpasse organisasjonen et landskap som endrer seg raskt.



# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	IV
Innholdsfortegnelse .....	VI
1 Innledning.....	1
1.1. Valg av tema og problemstilling .....	2
1.2. Oppgavens disposisjon .....	4
2 Teori .....	7
2.1. Ny-institusjonell teori.....	7
2.2. Omdømmeteori og strategisk kommunikasjon.....	12
2.3. Oppsummering .....	14
3 Metodisk tilnærming .....	15
3.1. Valg av metode.....	15
3.2. Valg av dokumenter .....	16
3.3. Pålitelighet, gyldighet, troverdighet og overførbarhet .....	20
4 Data og analyse .....	23
4.1. Hvordan kommuniserer og handler Equinor når det gjelder bærekraft?.....	23
4.1.1. Prat.....	23
4.1.2. Praksis .....	42
4.1.3. Oppsummering .....	56
4.2. Er det avstand mellom prat og praksis?.....	58
4.2.1. Oppsummering .....	67
4.3. Hva kan forklare en eventuell avstand mellom prat og praksis?.....	67
4.3.1. Oppsummering .....	75
5 Konklusjon .....	77
Referanseliste .....	79





# 1 Innledning

I 2019 ble «klimabrøl» kåret til årets ord av Språkrådet, og det gir et tydelig bilde av et landskap som preges av forventninger og krav til myndigheter og næringslivsaktører om et grønt skifte (Hagen & Staude, 2019). Klimaendringer og en jevn strøm av nyheter om klodens allmenntilstand har resultert i at næringslivet i større grad enn tidligere kommuniserer og markedsfører hvordan de bidrar i kampen for en levelig klode. I 2015 vedtok alle FNs medlemsland 17 mål som skal fungere som en arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-sambandet, 2020). Målene er bedre kjent som FNs bærekraftsmål, og mange næringslivsaktører har omfavnet dem. Samtidig som det er et økende press fra samfunnet for å iverksette ulike endringer, får begrepet «grønnvasking» et bredere feste. Ordet er en videreutvikling av begrepet «hvitvasking» og defineres som en bevisst tildekning av klimaskadelige aktiviteter gjennom å presentere det som noe klimapositivt (Corcione, 2020). Ordet har også blitt hyppigere brukt etter at næringslivet begynte å ane hvilke konkurransefortrinn det lå i å kommunisere sitt engasjement knyttet til bærekraft (Traavik, 2020). Kombinasjonen av økende press på organisasjoner og fremveksten av begrepet grønnvasking, indikerer på mange måter at bærekraftsmål og klimamål blir mer symboler enn reelle endringer. Spenningen mellom krav på den ene siden og organisasjoners respons på den andre siden, gjør dette til et interessant tema å studere nærmere.

I 2018 byttet Statoil navn til Equinor med ambisjoner om å gå fra å være et rendyrket olje- og gasselskap til å bli et bredt energiselskap (Equinor, 2018b). Navneendringen fikk mye oppmerksomhet, og redaktør i Aftenposten Innsikt skrev i januar 2020:

Selskapet fjernet 'oil' fra navnet, uten at det forelå noen plan om å redusere uttaket av olje og gass av den grunn. I det som mest lignet en storstilt avledningsmanøver, ble Equinors 'klimaambisjoner' elegant tilpasset til å handle om elektrifiseringen av selve produksjonen, noe som dermed avlivet alt håp om noen snarlig merkbar dreining mot fornybare kilder. (Skarland, 2020, s. 5).

Selv sa konsernsjef i Equinor, Eldar Sætre, at navneendringen ikke var et forsøk på grønnvasking:

Skal et selskap lykkes over tid, må det endre seg minst like fort som omgivelsene. Statoil bytter navn fordi vi nå går fra å være et rendyrket olje- og gass-selskap til å bli et bredt energiselskap som betyr at vi driver med olje, gass, vind og sol. (Sætre, 2018, avsnitt 2).

Equinors skifte fra et olje- og gasselskap til å bli et bredt energiselskap illustrerer på mange måter denne spenningen som organisasjoner blir møtt med. Organisasjoners engasjement for å vise hvordan de jobber for en grønnere verden henger tett sammen med organisasjoners omdømmehåndtering, og en sentral del av organisasjoners omdømmehåndtering er samfunnsansvar. Hvordan en organisasjon påvirker samfunn, miljø og mennesker betegnes som samfunnsansvar, også kalt Corporate Social Responsibility (CSR) (Brønn, 2019). Omdømme er et av hovedmotivene til at organisasjoner engasjerer seg i å knytte egen virksomhet og samfunn tettere sammen (Brønn, 2019). Samfunnsansvar forklarer hvordan næringslivets samfunnsoppdrag er mere enn profittmaksimering, og inkluderer hvordan bedriftens virke påvirker samfunn, miljø og mennesker (Brønn, 2019). Flere bedrifter måles også på eget samfunnsansvar gjennom blant annet omdømmeanalysen RepTrak (Apeland, 2020). Til tross for at det finnes bedrifter som tar samfunnsansvaret sitt på alvor, finnes det også tilfeller hvor organisasjoner ikke følger opp ord med handling. Flere organisasjoner ønsker å vise hvordan de tar hensyn til klodens allmenntilstand gjennom egne strategier og visjoner. I verste fall risikerer man tap av omdømme og legitimitet om man ikke forklarer hvordan selskapet er viktig i et bærekraftsperspektiv. I lys av dystre klimautsikter fra blant andre FNs klimapanel er det interessant å ettergå hvorvidt bedrifter, bevisst eller ubevisst, unngår problematikk knyttet til klimautslipp med en grønn kommunikasjonsstrategi.

## **1.1. Valg av tema og problemstilling**

Navneendringen til Equinor vekket en interesse som ligger til grunn for oppgavens forskningsspørsmål og som resulterte i oppgavens tema. Gjennom store investeringer i fossile energikilder, har Equinor bygd seg opp til å bli et av Norges viktigste selskap (E24, 2018). Hvordan dette selskapet tilpasser seg den grønne omstillingen mener jeg er verd et nærmere ettersyn. Oppgavens tema har vist seg aktuell i flere tilfeller, og interessen spisset seg ytterligere da konsernsjefen i Equinor, Eldar Sætre, ble utfordret på egne klimaløfter i Politisk kvarter i november 2019 (NRK, 2019). Under debatten ble konsernsjefen konfrontert med selskapets klimaambisjoner og hvorvidt de fulgte opp ord med handling. Programleder, Lilla Sølhusvik, påsto under programmet at Equinor hadde gått fra å være morgendagens helter til å

bli morgendagens klimaskurker, og slik ble tittelen for masteroppgaven satt. Det har blitt pratet og skrevet om paradoksene, grønnvaskingen og dobbeltmoralen knyttet til Equinors bærekraftsatsing, og i denne oppgaven vil jeg undersøke hvordan Equinor kommuniserer med sine omgivelser, og hvordan selskapet imøtekommer krav og forventninger fra disse. På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

*Hvordan kommuniserer Equinor om klima og bærekraft, og er det en avstand mellom prat og praksis? Hva kan forklare en eventuell avstand mellom prat og praksis?*

For å svare på denne problemstillingen skal jeg se nærmere på det jeg vil definere som *prat* og *praksis* fra Equinor. Selskapets kommunikasjon tolker jeg som prat og hvordan selskapet handler tolker jeg som praksis. Praten kommer til syne i Equinor sin strategiske kommunikasjon og gjennom denne vil jeg fokusere på hva Equinor selv sier at de gjør i forbindelse med egen klimainnsats. For å kunne undersøke hva selskapet gjør i praksis har jeg valgt å bruke deres egne bærekraftsrapporter som grunnlag for handling. I metodekapitlet vil jeg diskutere forbehold og svakheter ved denne måten å svare på oppgavens problemstilling.

Gjennom studier i organisasjon- og ledelsesvitenskap har jeg fått bred kunnskap om hvordan organisasjoner tar i bruk flere ulike verktøy for å imøtekomme krav og forventninger i sine omgivelser. Moderne samfunn presser fram krav til organisasjoner om å kontinuerlig implementere nye praksiser og prosedyrer. Når organisasjoner gjør dette vil de bli ansett som legitime, uavhengig om implementeringen av nye prosedyrer påvirker daglig drift i organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977). Begrepet *organisatorisk hykleri* forklarer hvordan slike uoverensstemmelser forekommer og påvirker det organisasjoner sier at de gjør, og det de faktisk gjør. Gjennom å skille organisasjonens prat fra det som skjer i praksis, kan organisasjoner imøtekomme ulike krav og forventninger og fortsatt legitimere organisatorisk handlinger (Brunsson, 1989). Meyer og Rowan (1977) forklarer hvordan det å skille mellom prat og praksis er en form for *dekopling*. De forklarer hvordan organisasjoner tar i bruk dekopling for å svare på motstridende krav i egne omgivelser, samtidig som de beholder effektiviteten i organisasjonens produksjonsledd. Det vil være relevant å avgjøre om en eventuell avstand mellom prat og praksis i Equinor fremkommer som en permanent eller en midlertidig dekopling. For å svare på dette skal jeg benytte ny-institusjonell teori og begrepene organisatorisk hykleri og dekopling. Gjennom dette teoretiske rammeverket vil en eventuell avstand mellom prat og praksis i Equinor kunne forklares som selskapets måte å håndtere uoverensstemmelser i omgivelsene sine på. Jeg vil også supplere besvarelsen med

begreper fra strategisk kommunikasjon som samfunnsansvar, omdømme og organisasjonsidentitet.

En litteraturstudie av Lyon og Montgomery (2015) understreker at forskningen på organisasjoners grønnvasking fortsatt er begrenset. De argumenterer for at det er behov for å studere og problematisere ulike former for grønnvasking. Her trekker de blant annet frem hvordan det påvirker eksempelvis organisasjoners kommunikasjonsstrategier og salg, og befolkningens skepsis til varer eller tjenester som markedsføres som bærekraftige. Denne oppgaven fungerer som et bidrag til et forskningsfelt og en debatt som har blitt stadig mer relevant i takt med enkeltindividers miljøbevissthet og samfunnets forsøk på å bremse klimaendringer. Intensjonen er å forklare hvordan dekopling kan være en form for grønnvasking, og å forsøke å illustrere hvordan et olje- og gasselskap gjennom flere år har brukt begrepet bærekraft som en del av sin kommunikasjonsstrategi.

## 1.2. Oppgavens disposisjon

Denne oppgaven er strukturert på følgende vis:

I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg vil redegjøre for den ny-institusjonelle teorien og begrepene *organisatorisk hykleri* og *dekopling*. Dekopling og organisatorisk hykleri er egnede begrep for oppgaven fordi de presenterer et rammeverk som lar meg vurdere Equinors kommunikasjon og handling. Jeg vil også legge fram relevante begrep fra strategisk kommunikasjon og omdømmeteorier og videre forklare hvordan teorien vil bli anvendt i oppgavens analysedel.

I kapittel 3 gjøres det rede for forskningsmetoden som er benyttet for å samle inn oppgavens empiriske grunnlag. Jeg vil drøfte dokumentanalyse som metodikk og presentere de ulike delene av oppgavens empiri. Oppgavens troverdighet vil avslutningsvis bli vurdert og diskutert.

I kapittel 4 presenteres oppgavens datamateriale og problemstillingen drøftes. Først legges Equinors prat og praksis vedrørende bærekraft og klima fram, deretter vil jeg drøfte om det eksisterer en avstand mellom prat og praksis. Til slutt drøftes hva som eventuelt kan forklare en avstand eller ikke-avstand mellom prat og praksis. Merk at jeg vil bruke selskapets nåværende navn gjennomgående i presentasjonen av datamaterialet og analysen, dette til tross

for at mesteparten av dataen er fra en periode hvor selskapet het Statoil. Unntakene er direktesitater og parafraseringer hvor Statoil blir brukt.

I kapittel 5 blir problemstillingen besvart og oppgavens funn oppsummeres i en konklusjon.



## 2 Teori

Innledningsvis har jeg argumentert for at organisasjoner generelt vil stå overfor press og forventninger fra ulike deler av omgivelsene sine. Organisasjoner kan møte disse på ulike måter. Hvordan organisasjoner håndterer klimaproblematikken er en av vår tids mest uttalte forventninger til organisasjoner. Dette gjelder også for case-organisasjonen i min studie, Equinor. I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det benyttes to teoretiske perspektiver for å besvare oppgavens problemstilling: ny-institusjonell teori og omdømmeteorien.

Organisasjonsvitenskapen har utviklet seg fra en tid hvor organisasjoner først og fremst fokuserte på å produsere, overleve og vokse. I dag opererer mange organisasjoner i et landskap hvor de må svare på ulike krav og forventninger. Gjennom å benytte meg av disse teoretiske perspektivene vil jeg kunne forklare hvordan organisasjoner imøtekommer motstridende krav i sine omgivelser, og hvordan dette kommer til uttrykk hos Equinor. Omdømmeteorien hjelper meg å analysere den strategiske kommunikasjon som Equinor benytter seg av. Begrepene innen omdømmeteorien er gode verktøy for å belyse og forklare hvorfor Equinor kommuniserer slik de gjør. Videre skal jeg redegjøre for de teoretiske perspektivene og avslutningsvis vil jeg presentere hvordan teorien vil bli anvendt i analysekapitlet.

### 2.1. Ny-institusjonell teori

Ny-institusjonell teori har vært den dominerende teorien i organisasjonsforskningen siden midten av 1960-tallet (Scott & Davis, 2014). Perspektivet vektlegger hvordan omgivelsene kobler seg sammen og relaterer seg til organisasjonen. Ulike elementer og strømmer i omgivelsene påvirker organisasjonen og er elementære for organisasjonens virke (Scott & Davis, 2014). Et veldig sentralt begrep innenfor det ny-institusjonelle perspektivet er legitimitet. Teorien tar utgangspunkt i at endringer i organisasjoner ofte henger sammen med organisasjoners relasjon til omgivelsene og deres forsøk på å bli ansett som legitim blant disse.

Ny-institusjonalisten Nils Brunsson går dypere inn på betydningen av organisasjoners omgivelser. Brunsson (1989) forklarer hvordan moderne samfunn blir mer og mer differensiert. Bildet han tegnet av samfunnet i 1989 i boken *The organization of hypocrisy*, med mange ulike grupper og spesielle interesser som krever oppmerksomhet og ulike hensyn

av organisasjoner, er fortsatt relevant. Han tar utgangspunkt i at organisasjoner er avhengige av sine omgivelser på bakgrunn av to årsaker: de trenger kapital og arbeidskraft, og de er avhengige av å bli ansett som legitime av sine omgivelser. Dette resulterer i to mål for organisasjoner, de skal generere ressurser og legitimitet og har to arenaer å spille på for å oppnå dette. Den første arenaen er hvor de selger sin vare og den andre arenaen er der hvor de skal framstå som legitim. Disse arenaene deler Brunsson opp i tekniske og institusjonelle omgivelser. (Brunsson, 1989).

De tekniske omgivelsene er omgivelser knyttet til organisasjonens handling, produksjon og resultater. For politiske organisasjoner kan dette være effektive politiske beslutninger, og for kommuner kan det være et godt barnehagetilbud. De institusjonelle omgivelsene er de sosiale kravene som organisasjonen skal svare på for å kunne fremstå som legitim. For en politisk organisasjon kan eksempler på dette være det folkelige engasjementet rundt beslutninger som blir tatt, og for kommuner kan det være knyttet til sosiale normer i samfunnet som for eksempel en plastfri kommunekantine. Brunsson (1989) forklarer videre at det ofte oppstår motstridende krav mellom de tekniske og de institusjonelle omgivelsene. På en side kan det for eksempel være et krav blant de tekniske omgivelsene til at eldreomsorgen i en kommune skal levere innenfor en økonomisk ramme (og helst med så lite utgifter som mulig). På den andre siden er det et krav fra de institusjonelle omgivelsene om at eldreomsorgen skal sikre blant annet kompetente helsearbeidere, et godt og variert kosthold, utvikling av velferdsteknologi og tilbud om fysisk aktivitet. Økonomien vil gi en teknisk begrensning for hva kommunene kan prioritere, mens innbyggernes forventninger og samfunnets normer hva angår verdig eldreomsorg vil være institusjonelle faktorer som kommunen også må forholde seg til.

De tekniske og institusjonelle omgivelsene er knyttet opp mot to deler av en organisasjon: den politiske organisasjon og den handlende organisasjon (Brunsson, 1989). Det er viktig å understreke at dette er en idealtypisk oppdeling av en organisasjon. Alle organisasjoner har både en politisk og en handlende del, men balansen mellom de to kan være forskjellig.

*Den politiske delen av organisasjonen* avspeiler forventningene fra de institusjonelle omgivelsene. Det betyr blant annet at denne delen av organisasjonen primært prøver å skape legitimitet i omgivelsene. Dette kan den blant annet gjøre gjennom å avspeile forskjellige interesser i omgivelsene. Et klassisk eksempel på dette er parlamenter. Et parlament fokuserer på prat og avgjørelser, og utfører veldig sjeldent handling. Denne delen av organisasjonen



reflekterer ulike ideer og krav, og klarer å tilfredsstillere ulike grupper i sine omgivelser. Den politiske delen av organisasjonen vil prøve å framstille beslutninger som klassiske rasjonelle beslutningsprosesser: det settes opp et sett med alternativer, de evalueres i forhold til ulike preferanser og til slutt velges det beste alternativet. Brunsson kaller en slik type beslutning for beslutningsrasjonalitet. (Brunsson, 1989).

*Den handlende delen av organisasjonen* er rettet mot de tekniske omgivelsene. Denne delen av organisasjonen skal generere handling som igjen skaper en aksept blant de tekniske omgivelsene (Brunsson, 1989). Sikker handling i den delen av organisasjonen baserer seg på en irrasjonell beslutningsprosess kombinert med en dominerende organisatorisk ideologi (Berg-Sørensen, Grøn & Hansen, 2016). En organisatorisk ideologi er en samling av ideer som er dominerende i en organisasjon og som handler om organisasjonen og dens omgivelser (Berg-Sørensen et al., 2016). Eksempelvis kan organisatorisk ideologi inneholde visse planer og forskrifter knyttet til ulike situasjoner og hvordan ansatte i en organisasjon skal håndtere en ulykke på arbeidsplassen. Organisatorisk ideologi er dermed en vei til hurtig handling. Den irrasjonelle beslutningsprosessen sammen med en dominerende organisatorisk ideologi er måten man genererer handling i den handlende organisasjonen. De tekniske omgivelsene krever handling som *output*, og den handlende organisasjonen må generere nettopp dette for å tilfredsstillere de tekniske omgivelsene sine (Berg-Sørensen et al., 2016).

Brunsson argumenterer for at det ikke er mulig å være god på både politikk og handling. Han forklarer at hvis organisasjonen prøver å tilfredsstillere det ene legitimeringsgrunnlaget, vil de villede det andre (Brunsson, 1989).

The separation of the formal and informal organizations, the rituals and the double talk are often important or even necessary ingredients in any modern organization that wants to act according to current demands for rationality, decency and fairness, while also efficiently generating coordinated action. (Brunsson, 1989, s. 7).

Dersom en organisasjon vil tilfredsstillere sine omgivelser, vil den gjøre det gjennom organisatoriske outputs: tale, beslutning og handling (Brunsson, 1989). Brunsson argumenterer for at den rasjonelle retningen innen organisasjonsteori overser at tale, beslutning og handling ikke bestandig henger sammen. Organisasjoner har gode muligheter for å si en ting, beslutte noe annet og utføre det tredje. Dette gjør at organisasjonen har mulighet til å tilfredsstillere både de tekniske og institusjonelle omgivelsene samtidig. For å

bruke eldreomsorg-eksempelet: Helse- og velferdsutvalget i kommunen kan sette store ambisjoner for at kommunens eldreomsorg skal sikre de eldre et variert aktivitetstilbud med faglig personell i alle enheter. Utvalget vil prate om hvordan dette er et mål for kommunen, og det kan treffes en politisk beslutning basert på dette. Brunsson (1989) forklarer hvordan handling kan bli dekoplet fra dette. I praksis vil de ansatte i eldreomsorgen fokusere mest på at deres brukere er tatt hånd om på en verdig måte fordi de ikke har økonomi eller ressurser til å utarbeide aktivitetstilbud eller ansette høyt utdannet personale da dette betyr høyere lønnskostnader. Denne separasjonen mellom prat og handling, er det Brunsson kaller organisatorisk hykleri.

Brunsson (1989) forklarer ved bruk av Meyer og Rowan (1977) sitt dekoplingsbegrep hvordan organisasjoner dekopler tale, beslutning og handling. Når disse tre ikke henger sammen, betyr det at organisasjonen opptrer som en hykler. Med andre ord, den sier en ting og gjør noe annet. Organisatorisk hykleri er typisk oppførsel innen den politiske organisasjonen: man snakker slik at man tilfredsstiller et krav, tar beslutninger for å tilfredsstille et annet krav og handler for å tilfredsstille et tredje krav. Brunsson mener ikke at dette er en negativ verdidom for organisasjonen, men en nødvendighet for at organisasjonen skal overleve. Organisatorisk hykleri er en verdinøytral diagnose, og Brunsson er ikke interessert i å forklare hva organisasjoner bør gjøre, men heller opptatt av å beskrive hva de rent faktisk gjør. (Brunsson, 1989).

Brunsson (1989) søker etter å forklare og analysere de ulike måtene en organisasjon håndterer komplekse normer i sine omgivelser på, og hvordan dette påvirker organisasjonens øvrige oppførsel. Han setter spørsmålsteget ved at det ofte blir antatt at styringen av en organisasjon og avgjørelsene som blir tatt internt i organisasjonen, skal være overensstemt med organisasjonens handlinger. Brunsson forklarer at det kan være gunstig for en organisasjon at avgjørelsene, styrende ideologi og handlinger ikke samsvarer med hverandre (Brunsson, 1989). Når en organisasjon står overfor nye krav og forventninger er det naturlig at de dekopler for å kunne reflektere eksterne normer og verdier, samtidig som de sikrer koordinert handling. Brunsson (1989) legger fram fire metoder organisasjoner anvender når de dekopler politikk og handling: *dekopling i tid*, *dekopling basert på sak*, *dekopling i omgivelsene* og *dekopling gjennom organisatoriske enheter*.

Dekopling i tid innebærer å tilfredsstille krav til politikk i en tidsperiode og krav til handling i andre tidsperioder. I perioden hvor politikk regjerer vil prat og avgjørelser erstatte handling,

og organisasjonen vil i stor grad reflektere uoverensstemmelsene som er i dens omgivelser. Organisasjonen reflekterer gjerne en arena hvor det rår uenighet, diskusjoner og ulike ideologier. Alt dette resulterer i at organisasjonen kan avspeile flere ulike verdier og ideer basert på det som kreves fra omgivelsene, noe som betyr at organisatorisk handling blir begrenset. I perioden hvor handling regjerer, vil organisasjonen svare på omgivelsens krav knyttet til handling. Dette innebærer at organisasjonen søker etter løsninger og er villig til å inngå kompromisser for å kunne komme fram til enighet. Om uenigheter og uoverensstemmelser truer organisatorisk handling, vil disse bli undertrykt. Organisasjonen viser god evne til å ta grep og handle, men evner ikke å reflektere uoverensstemmelser.

Dekopling basert på sak betyr at en organisasjon kan legge til rette for at ulike problemstillinger blir diskutert. Noen saker blir brukt for å få gjennomslag for en type politikk og andre saker kan være et forsøk på å få gjennomført en spesifikk handling. Det kan også være tilfeller hvor saker krever enten veldig lite eller ingen handling fra organisasjonen. Da kan organisasjonen heller velge å fokusere på politikk, prat og avgjørelser.

Dekopling i omgivelsene er når organisasjonen velger politikk eller handling basert på hvilke omgivelser de samhandler med. For kommuner kan dette blant annet institusjonalisere seg gjennom opprettelsen av ulike komiteer for å imøtekomme krav i omgivelsene. Slike komiteer møtes gjerne i lukkede fora, noe som fører til at organisasjonen unngår at eventuelle konflikter vokser fram ved at de potensielt imøtekommer flere uoverensstemmelser samtidig.

Dekopling gjennom organisatoriske enheter kan gjøres ved at organisasjonen er utformet slik at en del av organisasjonen er lagt opp for å opptre som den politiske delen og en annen del av organisasjonen er strukturert slik at den opptre som den handlende delen. Dette er ofte tilfellet blant kommuner som har en del som styres av politikere og en annen del som styres av administrasjonen. Gitt at enhetene er isolert fra hverandre internt i organisasjonen, kan organisasjonen svare på krav som gjelder både politikk og handling. Gjennom en slik isolering legger man til rette for inkonsekvente avgjørelser og det vil være lettere å implementere avgjørelser fordi enhetene bestemmer basert på egne preferanser. (Brunsson, 1989)

Disse fire metodene er ikke gjensidig utelukkende, og Brunsson (1989) forklarer hvordan organisasjoner tar i bruk mer enn en av metodene og gjerne alle for å dekoppe politikk fra handling.

Oppsummert er Brunssons poeng at organisasjoner i møte med motstridende krav og forventninger utvikler en evne til å skille mellom hvordan de kommuniserer og hvordan de handler. Dette gjøres ved å dekoppe den politiske delen av organisasjonen fra den handlende delen av organisasjonen. Slik tilfredsstiller organisasjoner både de institusjonelle kravene til tale og beslutning, og de tekniske omgivelsene sine krav til handling. En slik pragmatisk evne til å dekoppe resulterer i at organisasjonen øker sin støtte i omgivelsene og videre legitimerer sine valg basert på dette.

## **2.2. Omdømmeteori og strategisk kommunikasjon**

Omdømme, strategisk kommunikasjon og legitimitet er tre begreper som alle henger sammen og vil være en viktig del av oppgavens analyse. Equinors kommunikasjon vedrørende bærekraft vil bære preg av å være strategisk og vil være knyttet til et overordnet mål om å ivareta organisasjonens «license to operate». Organisatorisk omdømme er i økende grad en del av omgivelsers forventninger til selskaper om å opptre mer etisk, være transparente og øke sin troverdighet. Driverne for et omdømme er vurdert ut fra hva samfunnet mener er viktig og rett, og et godt omdømme er derfor ikke et mål i seg selv, men et biprodukt av organisatorisk atferd og hvordan en organisasjon forholder seg til sine interessenter. (Brønn, 2019, s. 14).

Organisasjoner sender ut mange signaler, og interessenter i omgivelsene vil danne seg ulike meninger basert på disse signalene. Hvordan en organisasjon kommuniserer med sine omgivelser, kan derfor påvirke et selskaps sitt omdømme, og hva man sier om seg selv og hvordan man sier det, er dermed tett koblet opp mot omdømmediskusjonen (Brønn, 2019). Gjennom strategisk kommunikasjon kan organisasjoner jobbe målrettet med å øke omgivelsenes kunnskap og oppfattelse av organisasjonen. Strategisk kommunikasjon blir slik et verktøy for omdømmebygging og for å fremstå som troverdig må kommunikasjonen være i overenstemmelse med organisasjonen sin identitet (Brønn, 2019).

Organisatorisk identitet er i følge Kvåle og Wæraas (2006/2017) konstruerte egenskaper og særtrekk som skapes gjennom relasjoner og som utvikler seg både bevisst for å skape legitimitet, men også ubevisst på bakgrunn av daglige aktiviteter i en organisasjon. Kvåle og Wæraas (2006/2017) forklarer hvordan identitet sier noe om hvem man er og at identitet dermed er tett knyttet til legitimitet fordi 'hvem man er' må anerkjennes og aksepteres i de sosiale omgivelsene man er i. Til tross for at det er omstridt hvorvidt organisasjoner faktisk

kan tilegnes en identitet, ser man likheter i forventningene som individer og organisasjoner kan stå overfor i dagens samfunn:

Det er venta at verksemder «står for noko» som er gjenkjenneleg og kontinuerleg, men også at dei skal kunne vurdere og reflektere over identiteten og gjere endringer i tråd med dette (Albert & Whetten 1985). Det vil seie at ein ventar at organisasjoner skal utvikle nokre særlege kjenneteikn, dei skal være opptekne av kva andre meiner om dei, og dei skal vere opptekne av å sammenlikne seg med andre. (Kvåle & Wæraas, 2006/2017, s. 13).

Gjennom denne avhandlingen vil jeg legge til grunn Balmer og Greyser (siteret i Brønn, 2019) sin tredelte tilnærming til organisasjoners identitet som består av visuell identitet, organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Den visuelle identiteten innebærer de symbolene og identifikasjonssystemene som organisasjonen bruker og slike kommer ofte til syne gjennom publikasjoner, internettsider og markedsføring. Selskapets logo er et tydelig eksempel på et symbolsk uttrykk, og Brønn (2019) argumenterer for at dette uttrykket alene kan være et mektig kommunikasjonsmiddel. Organisasjonsidentiteten henviser til organisasjonens essens og dens viktigste særtrekk og gjenspeiler hva som er unikt, sentralt og varig ved en organisasjon. Sentrale ideer, meninger og organisasjonsverdier er alle uttrykk for organisasjonsidentitet og er en sentral del av å bygge et solid omdømme.

Virksomhetsidentiteten handler om hvordan en organisasjon presenterer og kommuniserer om seg selv til omgivelsene. Denne typen kommunikasjon kommer ofte til uttrykk gjennom massemedier, nyhetsbrev og årsrapporter. Dette er organisasjonen sin måte å fortelle andre 'hvem vi er'. (Brønn, 2019). Det er en kompleks oppgave for en organisasjon å kommunisere egen identitet og for organisasjoner er ofte kommunikasjonen en blanding av alle tre identitetsbegrepene. Helhetsinntrykket av kommunikasjonen til en organisasjon er det vi kaller virksomhetsidentitetsmiks og forklarer hvordan den visuelle identiteten til en organisasjon i stor grad bygger på organisasjons- eller virksomhetsidentiteten (Brønn, 2019). Dette kommer til syne både gjennom hvordan organisasjonen tar i bruk symboler, hvordan organisasjonen kommuniserer og annen organisatorisk atferd.

Brønn (2019) diskuterer også om organisasjoners samfunnsansvar (CSR) kan ses på som et verktøy for omdømmebygging. Det viser seg at mange bedrifter som viser at de tar samfunnsansvar bruker dette som et verktøy for å styrke eget omdømme på (Ihlen, 2007).

Dette bygger på at organisasjoner ikke lenger bare er økonomiske institusjoner, men også har en sosial dimensjon ved seg.

### **2.3. Oppsummering**

Jeg forstår Equinor som en organisasjon bestående av en politisk del og en handlende del som i utgangspunktet tilfredsstiller både tekniske og institusjonelle omgivelser. En eventuell avstand mellom prat og praksis kan analyseres som en dekopling basert på tid, sak, i omgivelsene eller gjennom ulike organisatoriske enheter. Det er disse formene for dekopling som vil være utgangspunktet for analysen når jeg skal se nærmere på hvordan en eventuell avstand mellom prat og praksis kan forklares

Selve utformingen av bærekraftskommunikasjonen, som kan forstås som en del av den politiske organisasjonen, vil bli beskrevet ved hjelp av de ulike virkemidlene i omdømmeteorien. Begrepene organisasjonsidentitet, samfunnsansvar og omdømme vil være en sentral del i analysen av Equinor sin strategiske kommunikasjon. Når kjernevirksomheten setter miljøet på prøve, blir et godt omdømme i klimakrisens tid enda viktigere å bevare. Det økte klimaengasjementet det siste året truer Equinor sitt omdømme, og Equinors bærekraftskommunikasjon er dermed interessant å studere nærmere for å se hvordan selskapet imøtekommer spørsmålene, utfordringene og kravene i sine omgivelser.

## 3 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Jeg vil først begrunne valg av dokumentanalyse som metodisk tilnærming for å svare på oppgavens problemstilling. Gjennom en dokumentanalyse har jeg kommet fram til empiri som ligger til grunn for oppgavens analyse, og i dette kapitlet vil jeg forklare nærmere hvordan empirien er hentet inn. Avslutningsvis vil jeg forklare nærmere hvordan dataens pålitelighet, gyldighet, troverdighet og overførbarhet har blitt ivarettatt.

### 3.1. Valg av metode

For å besvare oppgavens problemstilling, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Oppgaven fordrer en slik tilnærming fordi jeg ønsker å forstå hvordan Equinor kommuniserer og handler når det gjelder bærekraft og klima. Kvalitative metoder egner seg når man ønsker å forstå sosiale fenomener gjennom blant annet analyser av tekster og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2013). Metoden er fleksibel og legger til rette for at undersøkelsesprosessen kan tilpasses erfaringene som forskeren får underveis. I problemstillingen min søker jeg å svare på om det eksisterer en avstand mellom Equinors prat og praksis rundt bærekraft og klima. Dette betydde at jeg måtte finne ulike kilder som kunne forklare hvordan Equinor på den ene siden kommuniserer sitt bærekraftsarbeid, og på den andre siden hva de faktisk gjorde i praksis. Det var utfordrende å finne disse kildene, ettersom det å etterspore en praksis i utgangspunktet ville fordret en annen type metode, for eksempel intervjuer med sentrale ansatte. Jeg ga innledningsvis uttrykk for at jeg har valgt å forstå Equinors bærekraftsrapporter som uttrykk for hva de gjør i praksis ettersom dette er en form for rapportering for akkurat dette. Jeg er imidlertid klar over at slike bærekraftsrapporter også kan forstås som en del av organisasjonens strategiske kommunikasjon, men jeg vil likevel argumentere for at de sier noe om Equinors praksis fordi de er pliktig til å legge fram tall fra egne aktiviteter og operasjoner i rapportene.

Oppgavens problemstilling legger til rette for å gå i dybden på Equinors kommunikasjon og arbeid og for å svare på denne, har jeg valgt dokumentanalyse som metodisk tilnærming. Dokumentanalyse legger til rette for å gå i dybden på selskapets kommunikasjon og dermed undersøke dette fenomenet nærmere. Det var også ønskelig å analysere datamaterialet over en lengre tidsperiode, og analysemetoden ga god mulighet for akkurat dette. Andre kvalitative

metoder som intervjuer og observasjon ville vært interessant å gjennomføre, men for oppgavens design og omfang var dokumentanalyse den foretrukne metodikken.

Justesen og Mik-Meyer (2010) forklarer at ulike typer dokumenter kan ligge til grunn for en dokumentanalyse, blant annet dokumenter produsert av organisasjonen selv, som hjemmesider, årsrapporter, markedsføringsmateriale og avisartikler. I denne oppgaven er det nettopp denne definisjonen av dokumenter som ligger til grunn, og mitt dokumentgrunnlag består av både avisartikler, radiointervjuer, rapporter, podkaster og hjemmesider.

## **3.2. Valg av dokumenter**

Oppgavens tema viser til en enorm debatt som har utviklet seg mye de siste fem årene. For å kunne fange deler av denne debatten og få en oversikt over temaets utvikling over tid, har søkestrategien basert seg på dokumenter av ulike slag: avisartikler, radiointervju, hjemmeside, podkast og rapporter. I tillegg har jeg valgt en tidsperiode på ti år for å kunne få innsikt i Equinors kommunikasjon og arbeid over tid.

En viktig del av oppgavens prosess var avgjørelsen knyttet til hvordan utvalget av dokumenter skulle reflektere både hva Equinor sa at de gjorde, og hva Equinor gjorde i praksis. For å kunne svare på problemstillingen trengte jeg dokumenter som både viste til Equinors strategiske prat og dokumenter som kunne belyse hva Equinor gjorde i praksis. Utvalget av dokumenter har vært basert på en rekke kriterier, og en av de tydeligste kriteriene for denne oppgaven har vært at alle dokumentene skal ha Equinor som avsender og være et dokument som er en form for uttalelse fra selskapet. Dette ekskluderer alle dokumenter hvor andre nevner eller diskuterer Equinor. Uttalelsene skal også være knyttet til hvordan selskapet jobber med bærekraft og klima og være innenfor tidsrammen januar 2010-april 2020. Årsaken til at denne tiårsperioden er valgt, er fordi Equinor endret sin egen formålsparagraf i 2009 til å inkludere at også «andre energiformer» var en del av selskapets formål (Statoil, 2009). Det ble dermed interessant å studere hvorvidt dette påvirket prat og praksis i tiden etter denne endringen.

Oppgavens dokumentsammensetning er todelt. Den ene delen, avisartikler, radiointervju, podkaster og hjemmeside, representerer hva Equinor kommuniserer at de gjør og den andre delen, bærekraftsrapportene, representerer hva Equinor gjør i praksis.



### Avisartikler

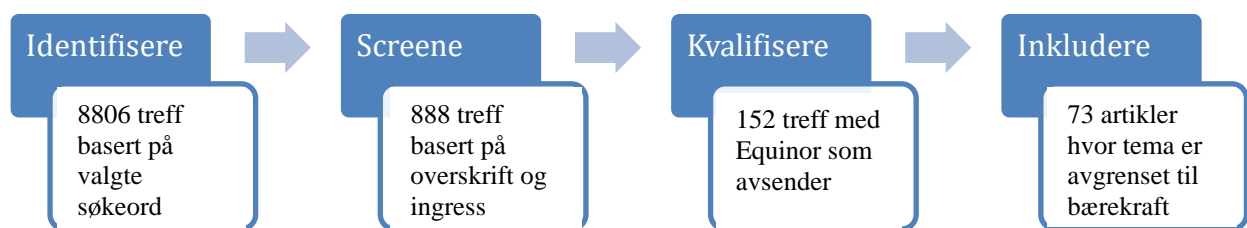
For å kunne belyse helheten i Equinors bærekraftskommunikasjon, har det vært helt sentralt å inkludere mediebildet rundt denne kommunikasjonen. Gjennom Retriever har jeg gjort et avgrenset søk for å innhente de artiklene som var relevant for min oppgave. Jeg satte tidsperioden for søket fra 01.01.2010 til 05.04.2020.

<b>Inklusjonskriterier</b>	Tidsramme: 01.01.2010-05.04.2020 Papir- og nettavisene til Adresseavisen, Aftenposten, Dagbladet, Klassekampen, Morgenbladet, NRK, Stavanger Aftenblad og VG
<b>Eksklusjonskriterier</b>	Artikler som kun nevner Equinor som eksempel i en annen sammenheng Artikler hvor Equinor ikke var sitert eller var forfatter Samme artikkel fra flere medier
<b>Søkerord</b>	Klima* OR bærekraft* OR miljø* Equinor OR Statoil
<b>Søkemotor</b>	Retriever
<b>Resultat</b>	152 treff

Tabell 1: Søkestrategi

I søket mitt satte jeg følgende kriterier. Ordet 'klima\*' eller 'bærekraft\*' eller 'miljø\*' og 'Equinor' eller 'Statoil' måtte forekomme i artikkelen. Dette resulterte i 8806 treff. For å videre avgrense søket mitt, i tillegg til å forsikre meg om at dette var artikler som handlet om Equinor og bærekraft og som ikke kun nevnte dette i en bisetning, avgrenset jeg søket til at søkeordene skulle forekomme i overskriften eller ingressen på artikkelen. Dette resulterte i 888 treff. Videre utelukket jeg artikler som kun var korte pressemeldinger eller som kun nevnte Equinor og bærekraft eller klima i en bisetning. Jeg fjernet alle doble artikler (artikler fra samme avis, men på både nett og papir) og jeg fjernet rene debattinnlegg og kronikker hvor Equinor ikke var forfatter. I tilfeller der samme sak var nevnt i to eller flere ulike medier,

valgte jeg artikkelen med flest ord. Etter denne avgrensingen hadde jeg 152 artikler som jeg videre skulle gå gjennom for å finne kilder hvor Equinor uttalte seg om bærekraft og klima. Etter å ha avgrenset dokumentene til artikler hvor Equinor uttalte seg om bærekraft og klima, hadde jeg 73 artikler igjen som mitt datamateriale. Artikkelutvalget inkluderte både nyhetssaker hvor Equinor var intervjuet og sitert, og artikler skrevet av Equinor. I tillegg valgte jeg å inkludere et debattinnlegg av tidligere konsernsjef, Helge Lund, for å belyse selskapets perspektiv på oljesandaktivitetene. Se tabell 1 for oppsummert søkestrategi.



Figur 1: Fremgangsmåte

### Radiointervju

Det var viktig å få et bilde av hvordan Equinor kommuniserte og svarte når de var i pressede situasjoner. Gjennom Nasjonalbibliotekets arkiv og NRKs hjemmesider har jeg søkt og lett meg fram til 12 radiointervjuer som jeg har valgt å inkludere i min oppgave. Disse 12 intervjuene er produsert av debattprogrammene Dagsnytt 18 og Politisk kvarter som sendes på radiokanalen NRK P2. Disse intervjuene har blitt valgt ut for å få med kommunikasjonen som gjøres fra Equinor når de er i situasjoner med et spesifikt søkelys på seg, noe som ofte kan være en ganske presset situasjon. Gjennom disse intervjuene får jeg noen data som også kan understreke hvorvidt Equinor gjør det de sier at selskapet skal gjøre, selv i en presset kommunikasjonssituasjon. Denne delen utgjør 12 intervjuer og er en del av grunnlaget for det som er prat-delen av oppgavens empiriske grunnlag.

### Hjemmeside

Equinor.no er selskapets egen kanal for strategisk kommunikasjon og er dermed et viktig dokument i min analyse. Jeg skal se nærmere på to av undersidene på hjemmesiden, disse

inkluderer temaside «klima» og «bærekraft» under segmentet «Hvordan og hvorfor». Disse sidene er en del av grunnlaget for det som er prat-delen av oppgavens empiriske grunnlag.

### *Podkast*

Høsten 2019 lanserte Equinor en podkastserie under den allerede etablerte podkasten til Aftenposten, «Forklart». Det spesifiseres i podkasten at dette er annonsørinnhold fra Equinor og ikke vanlige episoder av Forklart. Det understrekes videre at Aftenposten-redaksjonen ikke har deltatt i produksjonen av innholdet. Podkastserien utgjorde seks episoder hvor Equinor tok opp klimarelaterte problemstillinger. Gjennom serien skulle Equinor-ansatte og klimaforskere svare på følgende problemstillinger: Hvorfor klarer ikke verden å kutte bruken av olje raskere? Hvor skal energien komme fra, og hvordan skaffer vi nok, samtidig som vi når klimamålene? Hvorfor går ikke verden på fornybart allerede? Hva må til for å løse klimautfordringen? Er det grunn til å være teknologioptimist? Vil Norge være et lykkeland også i 2050? Dette datamaterialet har vært viktig for å kunne få innblikk i flere detaljer i Equinors strategiske kommunikasjon og hva de velger å legge vekt på i sin prat om bærekraft og klima.

### *Bærekraftsrapporter*

For å kunne svare på oppgavens problemstilling var det avgjørende å finne dokumenter som kunne fange opp hva Equinor gjorde i praksis når det gjaldt bærekraft i en klimasammenheng. Dokumentene som er grunnlaget for denne empirien er Equinor sine bærekraftsrapporter. Siden 2001 har Equinor publisert årlige 'Sustainability Reports' som har vært en del av selskapets påkrevde rapportering tilknyttet deres Global Reporting Initiative (GRI) som krever rapportering knyttet til økonomiske, miljømessige og sosiale påvirkninger (Equinor, 2019a). Disse rapportene kan også forstås som strategisk kommunikasjon fra Equinors side, men i dette tilfellet har jeg valgt å bruke rapportene som grunnlag for hva Equinor gjør i praksis når det gjelder bærekraft. Til tross for at mye av kommunikasjonen i rapportene er strategisk, er det deler av rapporteringen som selskapet ikke kommer unna. De konfronteres blant annet med tall fra det siste året knyttet til egne utslipp og ulykker. Det er viktig å understreke at det i hovedsak er data og tall knyttet til bærekraft og klima i rapportene som jeg legger til grunn som oppgavens empiri. I denne oppgaven har jeg valgt å ta med selskapets bærekraftsrapporter fra 2010 til 2019, totalt ni rapporter, og disse er grunnlaget for praksis-delen av oppgavens empiriske grunnlag.

### 3.3. Pålitelighet, gyldighet, troverdighet og overførbarhet

Forskningens troverdighet er knyttet til begrepene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. I følgende kapittel vil jeg gjøre rede for hvordan disse elementene er vurdert i oppgaven. Gjennom skriveprosessen har datamaterialet blitt konstruert i samspill med forskeren og da er det viktig å vurdere styrkene og svakhetene ved oppgavens pålitelighet og gyldighet.

Pålitelighet er vurderingen av forskningens data, og hvordan de har blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen (Thagaard, 2013). Oppgavens datainnsamling har basert seg på sekundærkilder, og metoden for innsamling er beskrevet slik at andre kan komme fram til det samme utvalget av data. Det er imidlertid viktig å understreke at det i deler av datainnsamlingen var nødvendig å foreta skjønsmessige vurderinger basert på oppgavens tema. Det var ikke tilgjengelige verktøy for å kunne avgrense deler av datamaterialet, og dermed måtte jeg vurdere selv hvilke deler jeg tok med videre for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Datagrunnlaget for oppgaven er samlet inn fra ulike medier, både skriftlige dokumenter, selskapets egne kommunikasjonsplattformer, innspilte dialoger og intervjuer gjennomført på direkte radio. Dette utgjør et bredt spekter av data og til sammen representerer datamaterialet et mangfold av Equinor sin kommunikasjon. Dette vurderer jeg som en styrke ved oppgavens empiriske grunnlag. Svakhetene ved datamaterialet er hvorvidt bærekraftsrapportene representerer selskapets faktiske praksis. Gjennom å ta høyde for denne svakheten i oppgaven vil jeg kunne belyse hvordan rapportene er et eksempel på både prat og praksis fra Equinor.

Innhold på en hjemmeside og i nyhetsartikler på nett kan være ustabil å bruke som empirisk grunnlag fordi de kan endre seg over tid. For å sikre at innholdet jeg samlet inn, ikke skulle endre struktur og innhold, lastet jeg ned materialet som jeg skulle bruke i oppgaven. Fordelen med å velge en metode som benytter allerede eksisterende dokumenter, er at dokumentene som ligger til grunn for denne oppgaven er uavhengig av min medvirkning (Thagaard, 2013). Slik presenterer de et relevant datagrunnlag for min oppgave uten at min væremåte eller medvirkning har påvirket dokumentene.

Oppgavens gyldighet er knyttet til hvordan man har tolket datamaterialet som ligger til grunn for oppgaven (Thagaard, 2013). For å vurdere gyldigheten i oppgaven kan man se nærmere på i hvilken grad resultatene man kommer fram til, representerer den virkeligheten forskeren har undersøkt. Det er viktig å understreke at dokumentene som ligger til grunn for oppgavens

analyse egentlig er tiltenkt et annet formål enn det jeg har valgt å bruke dem til, men de er fortsatt relevant for å besvare oppgavens problemstilling. Gyldigheten i oppgaven er sikret gjennom en tydelig redegjørelse av datainnsamlingen og beskrivelse av hvordan oppgavens teoretiske rammeverk bidrar til oppgavens funn. Deler av innsamlingen er beskrevet grundig nok til at andre vil kunne sitte igjen med samme data om man skulle undersøkt det samme fenomenet.

Overførbarhet handler om i hvilken grad rammene og fortolkningene i dette prosjektet kan overføres og være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Metodikken og det teoretiske rammeverket som er benyttet i oppgaven for å undersøke hvordan en organisasjon imøtekommer krav og forventninger, kan benyttes i andre forskningssammenhenger. Jeg mener det er en interessant tilnærming å bruke selskapers egen bærekraftsrapportering som grunnlag for hva de gjør i praksis, men det er også viktig å bemerke seg at dette dokumentet kan tolkes på flere måter.



## 4 Data og analyse

I dette kapitlet skal jeg presentere datamaterialet og drøfte oppgavens problemstilling.

Oppgavens problemstilling ligger til rette for en tredelt struktur i besvarelsen:

- 1) Hvordan kommuniserer og handler Equinor når det gjelder bærekraft i en klimasammenheng?
- 2) Er det forskjell på prat og praksis?
- 3) Hva kan forklare en eventuell avstand mellom prat og praksis?

### 4.1. Hvordan kommuniserer og handler Equinor når det gjelder bærekraft?

I det følgende kapittel vil jeg legge fram hvordan Equinor kommuniserer og handler når det gjelder bærekraft i en klimasammenheng. Selskapets kommunikasjon vil legges fram som *prat* og selskapets handlinger vil legges fram som *praksis*. Datamaterialet tar utgangspunkt i en tiårsperiode, fra 2010 til 2020. Denne tiårsperioden er videre delt inn i to tidsperioder: 2010-2014 og 2015-2020. Grunnen til denne oppdelingen er basert på det jeg forstår som et brudd i 2014/2015. Gjennom datamaterialet har jeg observert et skifte i hvordan Equinor kommuniserer og handler før og etter 2015. Før 2015 var mange av strategiene til Equinor knyttet til hvordan selskapet skulle imøtekomme verdens energibehov og klimatiltakene kom i andre rekke. Etter 2015 endret dette seg og Equinor fokuserte på hvordan selskapet skulle bli en del av klimaløsningen. Årsaken til bruddet kan være flere faktorer, men det er nærliggende å anta at noen av hovedfaktorene er konsernsjefskiftet i 2015 og at verdenssamfunnet vedtok to globale avtaler i 2015. Disse avtalene var Parisavtalen og FNs bærekraftsmål og var begge knyttet opp mot klima og bærekraft.

#### 4.1.1. Prat

For å studere 'praten' til Equinor har jeg sett nærmere på deres strategiske kommunikasjon rundt temaene «klima» og «bærekraft». Denne kommunikasjonen kommer til uttrykk gjennom radiointervjuer, avisartikler, hjemmesiden og seks podkastepisoder som jeg presenterer som selskapets prat.

## **2010-2014: Begrepet «energirealitetene» lanseres**

Det som kjennetegner Equinor i denne tidsperioden, er lanseringen av begrepet «energirealitetene». Klimautfordringene som verden sto overfor ble hvert år en sikrere realitet, og denne realiteten begynte å legge press på olje- og gasselskapene. 99.5 prosent av Equinor sin virksomhet var innen olje og gass i 2010, og med usikre framtidsutsikter ble det avgjørende å endre debatten til selskapets fordel (Stavanger Aftenblad, 2010a).

«Energirealitetene» ble i stor grad grunnlaget for hvordan Equinor kommuniserte rundt klima og bærekraft i denne tidsperioden. Denne argumentasjonen var essensen i praten når selskapet ble utfordret på hvorfor de ønsket å gå inn i felt som Lofoten, Vesterålen og Senja, og hvorfor de investerte i tungoljeprosjekter som oljesandprosjektet i Canada.

### *Verdens energirealiteter*

I artikkelutvalget fra 2010 tegner Equinor et tydelig bilde av en verden som står overfor to kriser, nemlig en energikrise og en klimakrise. Dette preger mye av den strategiske diskursen til selskapet, og da de fikk spørsmål om hvordan selskapet forholdt seg til å være et olje- og gasselskap i en verden som står overfor en klimakrise, var det klima- og energiutfordringen de viste til. I etterkant av en frokostdebatt om «Energi for fremtiden» viste konserndirektør i Equinor, Helge Lund, til akkurat denne utfordringen:

Vi må se dette som en klima- og energiutfordring, fordi vi har begge deler. Vi må jobbe på flere områder samtidig, arbeide for å gjøre olje- og gassproduksjonen mer miljøvennlig, spesielt i et klimaperspektiv, og samtidig bruke den teknologien og erfaringen vi har i Norge til å utvikle et ståsted innenfor fornybar energi. Da er det viktig å fokusere på det mer enn å holde på med en retorikk som er veldig negativ i forhold til olje og gass. (Åstasund Iversen, 2010, Klima- og energiutfordring, avsnitt 1).

«Energirealitetene» tar utgangspunkt i hvordan verden trenger mer energi fremover for å kunne få mennesker ut av fattigdom og bevare den generelle velferden i den vestlige verden (Harbo, 2010b; Statoil, 2010). Denne kommunikasjonen fra Equinor er en måte for selskapet å underbygge sitt samfunnsansvar på og vri debatten bort fra et rent fokus på problemene knyttet til CO<sub>2</sub>-utslipp ved å sette samfunnsproblemer i et perspektiv som legitimerer Equinors mandat. Gjennom å inkludere denne historien som en viktig samfunnskrise, vrir



man fokuset bort fra at selskapets aktiviteter er en av årsakene til klimaproblemet og over til at selskapets formål er en del av løsningen i en større krise. Selskapet lager historier som de ønsker skal ta en større del av diskursen, og slik endrer Equinor fokuset bort fra noe som ville være helt ødeleggende for deres mandat og over til en debatt som legitimerer deres eksistens. Denne kommunikasjonen kan også forstås som et uttrykk for selskapets organisasjonsidentitet fordi «energirealitetene» består av argumenter som bidrar til å styrke Equinors formål og eksistens (Brønn, 2019).

### *Investeringer i tungolje*

I tidsperioden 2010-2014 var det mye debatt rundt Equinors investeringer i tungoljeprosjekter. Dette gjaldt spesielt selskapets oljesandprosjekt i Canada. Verdens behov for energi, «energirealitetene», ble en sentral del av argumentasjonsrekken når man skulle forsvare aktiviteter i energikilder som var ukonvensjonelle og omdiskuterte. Konsernsjefen i Equinor, Helge Lund, forklarte hvordan oljesand og andre ukonvensjonelle ressurser var en helt nødvendig del av et framtidig energibilde. Han begrunnet aktivitetene i at arbeidet med å forsyne verden med nok energi de neste tiårene ville være krevende (Lund, 2009).

I fremleggelsen av selskapets resultater i 2010 forklarte konserndirektøren hvordan økningen i verdens energietterspørsel legitimerte deres satsing innenfor blant annet oljesand og at slike aktiviteter var nødvendig om den fattige delen av verden skulle få tilgang til mer energi (Harbo, 2010b). Equinor kjøpte seg inn i enda en omdiskutert energiressurs da de investerte i Bakken-feltet i USA i 2010 for å satse på skiferpetroleum. De ble utfordret på advarslene knyttet til teknikkene i denne typen utvinning fordi det kunne skade grunnvannet i de aktuelle områdene. Equinor mente tvert imot at dette var en miljøsatsing fra selskapets side fordi utslippene på dette feltet var lavere enn det som var på norsk sokkel (Brox, Hellesnes & Ekeberg, 2011).

Equinor viste ofte til framtidsscenarioene fra Det internasjonale energibyrådet (IEA) når det gjaldt hvorfor de investerte i ukonvensjonelle energikilder som skiferolje og oljesand. I 2012 viste Equinor til tall fra IEA og forklarete hvordan man selv innenfor 2-gradersmålet er nødt til å utvinne olje fra oljesand for å kunne dekke behovet for energi i framtiden (Lewis Øvrebekk, 2012). Selskapets pressetalsmann forklarte at det var Equinor sitt oppdrag å gjøre dette på en måte som var så miljøvennlig som mulig, og at de skulle være åpne om egne framskritt knyttet til CO<sub>2</sub>-utslippene.

Gjennom hele tidsperioden måtte Equinor forsvare oljesandutvinningen og hovedargumentene var oftest tuftet på «energirealitetene»: «Det er styrets vurdering at oljesand og andre såkalte ukonvensjonelle energiressurser er nødvendige bidrag til å løse verdens energiutfordringer.» (Barstad, 2011, avsnitt 3). Informasjonssjefen i Equinor argumenterte videre med at det er selskapets oppgave å utvikle denne ressursen fordi den er en del av framtidens energimiks, og at selskapet skal kutte store deler av utslippene tilknyttet produksjonen (Barstad, 2011).

I Politisk kvarter var oljesandinvesteringene til Equinor ofte tema fordi selskapets investeringer skapte mye debatt i Norge (VG, 2010). Da konsernsjef Helge Lund ble utfordret på dette i Politisk kvarter henviste han til «energirealitetene»:

Det er slik at verdens befolkning øker, verdens befolkning bruker mer energi fordi flere og flere mennesker tas ut av fattigdom. Og derfor trenger man tilgang til de ressursene man kan utnytte. For å illustrere: selv mot 2-gradersmålet som er skissert, så trenger man ca. 50 millioner fat per dag i ny kapasitet fram mot 2035 og det er fem ganger dagens produksjon fra Saudi Arabia. Det betyr at også denne type ressurser må utvikles og vi mener at Statoil har kompetanse og teknologi som gjør at man kan utnytte også ukonvensjonelle ressurser med mindre miljøkonsekvenser enn det det tradisjonelt har hatt. Vårt mål er jo å slippe ut 40% mindre CO<sub>2</sub> per fat etter gjennomføringen av et teknologiprogram som skal vare fram til 2025. (NRK, 2012, transkribert fra radiointervju).

I 2013 kunne Equinor vise til framskritt på kutt av utslipp i oljesandprosjektet, og de la fram tall som direktøren for Equinor i Canada uttrykte at de var stolte over: «Vi gjør framskritt både på produksjon og flere av miljømålene, og vi jobber godt for å bli enda bedre.» (Myrset, 2013, Stolt direktør, avsnitt 2). Videre forklarte direktøren at prosjektet fikk mer negativ oppmerksomhet i Norge enn i Canada. I Canada gikk bekymringene mer på om lønnsomheten til prosjektet var god nok. I tillegg understreket direktøren hvordan selskapet jobbet med lokalsamfunnene og urbefolkningen for å sikre alle sine interesser knyttet til prosjektet.

Miljøorganisasjonene argumenterte for at klimatalen til Barack Obama i 2013 ville føre til fallende aksjekurser for Equinor på grunn av oljesandprosjektene (Estep, 2013). Equinor var uenig i dette og styrte debatten over til hvordan presidenten hadde understreket at gass var en

viktig løsning på klimautfordringene. Equinor forklarte også hvordan de er et av de mest CO<sub>2</sub>-effektive selskapene i verden og med Equinors utviklingsprosjekter vil de holde på denne posisjonen i framtiden også (Estep, 2013). Equinor forklarte i en annen nyhetsreportasje i 2013 hvordan oljesand ikke var så forurensende som folk trodde (Tollaksen, 2013). De anerkjente i samme artikkel at aktivitetene deres bidro til store utslipp, men argumenterte med at både den kompetansen og teknologien selskapet jobber med, vil kunne gjøre selskapet til en viktig del av klimaløsningen. Når det gjaldt utslippene som aktivitetene til Equinor bidro til, var ikke løsningen å stoppe utvinningen, men heller å få på plass internasjonale avtaler som kunne skape endringer i energisystemene i verden.

Under selskapets generalforsamling i 2014 måtte Helge Lund igjen forsvare selskapets oljesandprosjekt i Canada. Equinor svarte at det ikke vil løse klimautfordringen om selskapet trakk seg ut av prosjektet og at de jobbet med metoder som skulle redusere utslipp fra produksjonen (Kongsnes, Øvrebekk, Skarsaune & Staveli, 2014).

I kommunikasjonen rundt oljesand fokuserer Equinor på hvordan dette er et oppdrag større enn seg selv. Det kan forstås som et forsøk på å kommunisere selskapets samfunnsansvar fordi utvinningen vil gi energi til de som trenger det mest, i tillegg til at det skal gjøres på en mer miljøvennlig måte. Det er nærliggende å anta at de institusjonelle omgivelsene til Equinor legger press på selskapet. Equinor håndterer dette med å love forbedringer. Dette forklarer Brunsson (1989) at ofte er tilfelle når organisasjoner må håndtere inkonsistens i omgivelsene.

### *Søken etter nye oljefelt*

Debatten om oljeutvinning i Lofoten, Vesterålen og Senja (LoVeSe) har vært en omstridt sak siden 1970-tallet, men den tok seg opp i starten av perioden, 2010-2014. LoVeSe var også tema i Politisk kvarter hvor Equinor argumenterte med at det ville bli store fall i norsk olje- og gassproduksjon om man ikke fikk tilgang til nye felt som eksempelvis LoVeSe. Under debatten understrekte Equinor at dette ansvaret hviler på politikerne og at historisk sett har oljeindustrien i Norge fått gradvis tilgang til nytt areal. Equinor forklarer at det er viktig å få tilgang til disse områdene så tidlig som mulig, fordi det vil ta tid å komme i gang med produksjonen (NRK, 2012).

Equinor fant flere oljefelt i tidsperioden 2010-2014, blant disse var Johan Sverdrup-feltet en av de største funnene (NRK, 2014). I Politisk kvarter i 2013 ble konsernsjefen spurt hvor

lenge han mente oljealderen ville vare. Han forklarte at Equinor kunne rekruttere nye medarbeidere til å jobbe på Johan Sverdrup-feltet i dag som vil kunne jobbe i Equinor til de pensjonerer seg. Til tross for flere funn de foregående årene understreker konsernsjefen fortsatt viktigheten av å åpne nye felt, som LoVeSe. Fallet på norsk sokkel vil bli stort om man ikke får tilgang til nytt areal, og man vil ikke kunne opprettholde oljeproduksjonen etter 2020. Konsernsjefen ble utfordret på behovet for nye felt og hvordan han stilte seg til behovet for olje- og gass i framtiden. Her trekker sjefen inn «energirealitetene» som argument og forklarer hvordan alle analyser viser til at energiforbruket vil øke kraftig på grunn av befolkningsvekst. Han understreker at selv om man legger ganske aggressive forutsetninger til grunn, vil man kunne anslå at etterspørselen etter olje og gass vil øke i et 30-40 års perspektiv (NRK, 2013).

Det nye oljefeltet Johan Sverdrup var Equinors nye oljesatsing i denne tidsperioden. I 2014 forklarte Equinors sjef for norsk sokkel at oljefeltet representerte alt selskapet sto for og alt de trodde på (Stenberg & Nordmark, 2014). Det nye oljefeltet skulle skaffe verdens befolkning energi på en klimavennlig måte fordi de skulle ta i bruk kraft fra land. Equinor kalte feltet et miljøvennlig oljefelt på grunn av de lave utslippene. Det samme oljefeltet måtte konsernsjefen forsvare i Politisk kvarter da han ble utfordret på selskapets overgang til fornybarsamfunnet. Programlederen spurte direkte om det var nyttig å investere i energikilder som ikke var fornybare (NRK, 2014). Konsernsjefen argumenterte for at alle seriøse analytikere fastslo at det måtte være omtrent 70 % hydrokarboner i fremtidens energimiks om man skal kunne levere energien som verden har behov for. Han forklarte videre at sjefen for Det internasjonale energibyrådet argumenterte for at man var nødt til å bruke hvert fat og hver kubikkmeter som eksisterte med gass på norsk sokkel fordi produksjonen var så CO<sub>2</sub>-effektiv. Når det gjaldt klimautfordringer var det fortsatt «energirealitetene» som var Equinors utgangspunkt for debatter rundt hvordan selskapet skulle tilpasse seg. Helge Lund forklarte hvordan selskaper som Equinor var en del av løsninger på klimakrisen, og ikke problemet. (NRK, 2014).

#### *Fornybare kilder i en energitørst verden*

CO<sub>2</sub>-fangst og lagring ble sett på som et viktig virkemiddel i Equinors kamp mot klimakrisen. I 2010 var selskapets satsing på CO<sub>2</sub>-rensning på Mongstad ofte en del av kommunikasjonen når det gjaldt deres bærekraftsarbeid. Equinors direktør for CO<sub>2</sub>-håndtering understreket i 2010 hvordan selskapet så på denne forretningsmuligheten. Han forklarte at det var stor interesse for CO<sub>2</sub>-fangst og lagring, og at det ville bli et viktig virkemiddel i kampen mot

klimaendringer (Harbo, 2010a). Det ble sagt at selskapet var i en særklasse når det gjaldt hvor offensive de var i å forfølge planene for CO<sub>2</sub>-fangst og lagring (Harbo, 2010b). Dette var en viktig del av løsningen knyttet til gasskraftverk. Gjennom CO<sub>2</sub>-fangst og -lagring kunne man oppnå nullutslipp ved produksjon av gass. Klimadirektøren i Equinor argumenterte med at ved å erstatte kullkraftverkene i Europa, kunne teknologien som blant annet Equinor sitter på, være løsningen på utslippsambisjonene til EU (Stavanger Aftenblad, 2010b).

I et intervju hos Politisk kvarter ble konsernsjef Helge Lund utfordret vedrørende selskapets innsats knyttet til Mongstad-prosjektet. Prosjektet tok lengre tid enn forventet på grunn av høye kostnader. Lund forklarte hvordan de trengte mer industriell erfaring på området slik at kostnadene kunne gå ned. Videre viste han til hvordan de beste klimatiltakene i Europa er å erstatte de forurensede kullkraftanleggene med blant annet norsk gass som har mye lavere CO<sub>2</sub>-utslipp. Programlederen utfordret Lund på hvordan Equinor så ut i en verden som er tom for olje, og som har gått over til fornybare energiresurser. Lund understreker at norsk sokkel vil være det viktigste området framover, og at i et langsiktig perspektiv vil man kunne dekke forbruket i mer enn 200 år framover med gassressursene som verden har. Selskapet ser imidlertid også hvilke fornybare energikilder de skal posisjonere seg innen. (NRK, 2011).

Selskapets satsing knyttet til fornybare energikilder var nokså nedtonet i starten av denne tidsperioden. Konsernsjefen spekulerte i hvorvidt fornybare kilder var noe Equinor skulle satse på. Han forklarte hvordan de neste tiårene ville bli dominert av fossile brensler og satte spørsmåltegn ved om Equinor var de rette til å ta disse energiutfordringene, eller om de skulle rendyrke rollen som oljeselskap (Stavanger Aftenblad, 2010a). Kommunikasjonsdirektøren i Equinor forklarte i kronikken *Kjenn din historie* at selskapets fornybarsatsing var avhengig av selskapets olje- og gassvirksomhet i framtiden. Han forsvarte selskapets investeringer i både vindkraft og oljesand gjennom å vise til hvordan verden hadde behov for energi, «energirealitetene» (Johannessen, 2010). Videre kan kronikken forstås som en måte for Equinor å styrke sin virksomhetsidentitet utad. Kommunikasjonsdirektøren legger vekt på hvordan selskapets historie er selve grunnlaget for måten de evner å «knekke miljøkoder» på. I kommunikasjonen vektlegger Equinor hvordan de skiller seg ut blant andre olje- og gasselskap. Dette er en måte å bygge opp under selskapets virksomhetsidentitet på (Brønn, 2019).

Klimapolitikken til Storbritannia spisset seg i 2012, og det ble kjent at landet skulle doble fornybar energiproduksjon innen 2020. Dette kunne blitt et problem for Equinor som var

storleverandør av gass til britiske husstander. Som et resultat av dette, tok debatten rundt naturgass seg opp. Om Storbritannia skulle lykkes med disse ambisjonene, ville etterspørsel på gass fra Norge falle til under halvparten sammenlignet med det nivået landet importerte gass i 2012. Equinor kommenterte at Storbritannia kunne øke innholdet av fornybart i energiproduksjonen sin og fortsatt bruke gass. Argumentet var at landet kunne bruke gass for å erstatte energikilder som kull og kjernekraft fordi slike kilder er mindre klima- og miljøvennlig enn naturgass (Førde, 2012). Selskapets offshore vindanlegg i Storbritannia var en del av deres satsing innen nye fornybare energikilder. Equinor uttrykte at det viktigste innen fornybarsegmentet var å satse på energiområder som ga dem et naturlig konkurransefortrinn, deriblant offshore vind (NRK, 2012).

I 2013 ble klimapraten intensivert fordi mange FN-land hadde forpliktet seg til togradersmålet (Tollaksen, 2013). Equinor ble utfordret på bakgrunn av selskapets investeringer i fossile energikilder, og hvordan dette kunne påvirke framtiden til selskapet. Mange stater begynte å offentliggjøre egen klimapolitikk, og dermed kunne etterspørselen på fossile brensler og oljeprisen reduseres. Det internasjonale energibyrådet konstaterte at omlag 2/3 av verdens olje- og gassressurser må ligge i bakken om man skulle nå togradersmålet, og dermed måtte de mest kostbare oljeprosjektene skrinlegges (Simenstad, 2013). Equinor delte ikke disse bekymringene og forklarte hvordan de forholdte seg til framtidsutsiktene:

Vi har et langsiktig syn på energimarkedene og ser at fossile brennstoff vil utgjøre en viktig del av verdens energimiks i mange år framover...Vi deler målsetningene i FNs klimaarbeid, og vi ser at økt pris på CO<sub>2</sub>-utslipp vil være et viktig virkemiddel. Vi arbeider samtidig med å sikre mest mulig energieffektiv produksjon fra vår portefølje. (Simenstad, 2013, Fortsatt fossile brennstoff, avsnitt 2).

Bærekraftssjefen i Equinor, Hege Marie Norheim, forklarte hvordan selskapets viktigste bidrag til klimakampen ville være å støtte opp under den politikken som legger til rette for at selskapet kan løse klimautfordringen (Kongsnes, 2014a). Slik kunne man legge til rette for markedsregulering, spesielt knyttet til rammevilkår for utslipp. Norheim forklarte at hvis de fikk gjennom reguleringer som resulterer i at relevante aktører fikk straff for høye utslipp, ville gass kunne bli mer konkurransedyktig enn kull.

Equinor hadde en plan om å redusere egne CO<sub>2</sub>-utslipp via fangst- og lagringsprosjektet på Mongstad. Konsernsjefen måtte forsvare hvorfor dette ikke gikk som planlagt og forklarte at

slik teknologi er krevende. De hadde møtt på flere utfordringer knyttet til prosjektet, men hadde lært mye av det (NRK, 2014). Å jobbe videre med karbonfangst- og lagring var en av flere områder som Equinor skulle jobbe videre med framover. I tillegg forklarte konsernsjefen at Equinor skulle drive mer CO<sub>2</sub>-effektivt framover, se på hvordan man kunne erstatte kull med gass og ta flere steg innenfor fornybar energi og bruke sin offshorekompetanse til å bli en aktiv spiller innen offshorevind. Equinor engasjerte seg i FNs arbeid både når det gjelder å tilføre mer energi til verdens befolkning, men også for å redusere framtidig CO<sub>2</sub>-utslipp. (NRK, 2014).

Under klimatoppmøtet i New York i 2014 konstaterte konsernsjef Helge Lund at bekjempelsen av klimaendringene var helt grunnleggende, og at Equinors mål var å bli anerkjent som den mest karboneffektive olje- og gassprodusenten i verden (Kongsnes, 2014b). Dette er et av eksemplene som viser et brudd i hvordan Equinor gikk fra å snakke om klimautfordringen som en liten del av en større energiutfordring, til å begynne å dreie diskusjonen over på hvordan selskapet skulle bli en del av klimaløsningen.

### **2015-2020: Equinor er en del av klimaløsningen**

Fra 2015-2020 dreide Equinor sin kommunikasjon og prat mot hvordan selskapet skulle være en del av klimaløsningen. I starten av perioden ble to store avtaler knyttet til klima vedtatt, Parisavtalen og FNs bærekraftsmål, og mye av den strategiske praten til Equinor var fokusert på egne klimamål og egen klimapolitikk. I denne tidsperioden er det antydning til at det ble kritisk for selskapet å begynne å fortelle sine institusjonelle omgivelser hvordan de skulle ta grep for å bli en del av løsningen på klimautfordringene som verden sto overfor.

#### *Fra et bærekraftig olje- og gasselskap til et bredt energiselskap*

Den nye konsernsjefen for Equinor, Eldar Sætre, uttalte i 2015 at selskapet skulle bruke mye av sine ressurser på å utvikle klimaløsninger (Seglem & Kongsnes, 2015). Han understreket også at CO<sub>2</sub>-prising ville være et viktig tiltak både for å få ned utslippene og for å skape et viktig konkurransefortrinn for Equinor. Klimaprojektene til selskapet skulle være konsentrert rundt å produsere olje og gass på en mer bærekraftig måte. Sætre understrekte også hva selskapets rolle var: «Vi er et selskap som produserer olje og gass. Det er det vi kan og det er der vi har vår kompetanse. Det viktigste vi kan gjøre er å se på hvordan vi gjøre det på en mest mulig bærekraftig måte» (Aftenposten, 2015, avsnitt 2).

Ambisjonene for Equinor var knyttet til at selskapet skulle bli mest karboneffektiv på verdensbasis, og beskatningen av CO<sub>2</sub>-utslipp var et av de viktigste virkemidlene for olje- og gassindustrien tilknyttet effektiv klimapolitikk (Stavanger Aftenblad, 2015a). Videre forklarte Equinor hvordan de skulle klimateste alle sine prosjekter opp mot klimamålene og gjennom et nytt forretningsområde i selskapet, New Energy Solutions, skulle de finne de nye løsningene på klimaproblemet (Seglem, 2015). Slike strukturelle endringer kan forstås som Equinors måte å signalisere samsvar med eksterne normer og verdier (Meyer & Rowan, 1977).

Det er tydelig gjennom Equinor sin kommunikasjon i 2015 at det ble viktig å vise sine institusjonelle omgivelser at selskapet støttet både Parisavtalen og togradersmålet: «Statoil anerkjenner fullt ut arbeidet med å hindre en global temperaturøkning på en eller to grader. De kommende tiårene må verden gjennom en dramatisk reduksjon i klimagassutslippene. Industrien må i større grad være en del av løsningen.» (Stavanger Aftenblad, 2015b, Grønn revolusjon, avsnitt 4).

Equinors intensiverte kommunikasjon knyttet til klima, ble ikke forbigått i stillhet. I Dagsnytt 18 ble de utfordret på hvordan de kunne snakke om klimavennlighet, samtidig som de investerte i prosjekter som oljesand. Equinors bærekraftsdirektør forklarte at oljesandvirksomheten kun utgjorde én prosent av selskapets virksomhet, og at Equinor allerede hadde kunngjort at dette ikke var prosjekter de skulle utvikle videre. Videre skulle selskapet investere i fornybar energi og hadde store ambisjoner om å følge opp disse ordene med handling. Til tross for at prosentandelen som gikk til fornybar energi da var veldig liten, skulle dette være et stort vekstområde for Equinor framover. (NRK, 2015).

I 2016 var diskusjonen rundt åpningen av LoVeSe igjen på dagsorden etter at Equinor uttalte at en slik utbygging ville være bra for klima (Haugan, 2016). Uttalelsen fikk sterk kritikk fra miljøbevegelsen og førte til debatt i Politisk kvarter. Equinor begrunnet uttalelsen med at selskapet kunne utvinne denne oljen på en mer klimavennlig måte enn andre land. Selskapet var enig i at verden måtte endre sitt energisystem, men så lenge det var behov for olje og gass, burde det være Norge som utvinner den (NRK, 2016). Equinors ønske om åpningen av nye felt resulterte i at selskapet ble fremstilt som en miljøbrems. Konsernsjefen forklarte hvordan de ikke var en miljøbrems, men at de heller var stolte av eget arbeid knyttet til å redusere CO<sub>2</sub>-avtrykket i egen produksjon. Bærekraftsdirektøren fulgte dette opp med å forklare hvordan selskapet hadde jobbet med å få ned utslippene i organisasjonen i lang tid. Han



forklarte videre at dette var et viktig konkurransefortrinn for Equinor i et framtidig lavutslippssamfunn (Adresseavisen, 2016).

Oljeletingen i Barentshavet fikk også mye kritikk fra miljøorganisasjonene, som jobbet med et klimasøksmål mot staten på grunn av oljevirkosomheten i Arktis. Equinor måtte forsvare aktiviteten sin i området, og konsernsjefen forklarte at selskapet kun forholdt seg til staten, som ga selskapet lisensene og tillatelsene til å bore (Lewis Øvrebekk, 2017). Konsernsjefen understrekte at bak lisensene og tillatelsene lå det konsekvensutredninger og stortingsbehandlinger til grunn. Mye av kritikken fra miljøorganisasjonene var knyttet til klimarisikoen i et slikt område, som de karakteriserte som 'sårbart'. Letingen etter flere oljefelt forklarte Equinor som en del av Norges klimaløsning (Barstad & Bjørnstad, 2017). Selskapet understrekte at utvinningen i Norge hadde halvparten av det globale utslippsgjennomsnittet, «i et klimaperspektiv er det absolutt meningsfylt å maksimere oljeproduksjonen i Norge» (Barstad & Bjørnstad, 2017, Fortsetter som før med leting, avsnitt 3). Problemene var ikke knyttet til produksjonssiden, men måtte løses på etterspørselssiden forklarte konsernsjefen i selskapet. Selskapet understrekte at det som etterspørres av olje, vil bli produsert (Barstad & Bjørnstad, 2017). Selv i et klimavennlig scenario ser selskapet for seg at oljeproduksjonen vil øke framover og at det blir stort behov for å finne nye oljefelt (Skarsaune, 2017), men Equinor skal jobbe for å holde utslippene til produksjonen så lav som mulig (Olaussen & Aftenposten, 2017).

Norske utslipp fra produksjon ble et viktig moment i debatten da Miljøpartiet De Grønne kritiserte Equinor for «grønnvasking». Partiet hadde reagert på hvordan selskapet kommuniserte sin virksomhet i Storbritannia og anklaget det for falsk reklame. I Dagsnytt 18 forklarte Equinor at norsk olje hadde halvparten av produksjonsutslippene sammenlignet med verdenssamfunnet. I tillegg investerte selskapet stadig mer i fornybar energi og bygget ut store fornybare prosjekter, blant annet havvindprosjektet utfor Storbritannia (NRK, 2017b). Informasjonsdirektøren i Equinor understrekte i et debattinnlegg at om selskapet kuttet sin produksjon, ville det produseres andre steder med høyere kostnader, høyere utslipp og høyere risiko. Han trakk fram at IEA, på bakgrunn av disse argumentene, hadde uttalt at verden trengte «hver dråpe olje og gass vi kan få fra Norge» (Glad Pedersen, 2017, avsnitt 6).

#### *Et nytt navn i takt med omgivelsene*

I 2017 kom nyheten om at Equinor skulle gå fra å være et olje- og gasselskap til å bli et bredt energiselskap. Dette førte til debatt i Dagsnytt 18 med Equinors bærekraftsdirektør, Bjørn

Otto Sverdrup. Sverdrup oppsummerte at selskapet hadde endret seg mye den siste tiden og endret seg i takt med omgivelsene sine. Sverdrup understrekte at Equinor tok et standpunkt denne dagen om at en del olje- og gassressurser måtte bli liggende i bakken på grunn av klimahensyn (NRK, 2017a). Han presenterte tre viktige punkt som Equinor hadde lagt fram:

1. Equinor skulle gå fra å være et olje- og gasselskap til å bli et bredt energiselskap.
2. Det var noen olje- og gassforekomster Equinor ikke kom til å jobbe med, blant annet oljesand og leting etter mer tungolje.
3. Equinor skulle vokse veldig innen fornybar energi og investere 100 milliarder kroner i fornybar energi de nærmeste årene.

Sverdrup forklarte videre at det er CO<sub>2</sub>-utslippene knyttet til energibruken, som selskapet er opptatt av å kutte. På utfordring fra programlederen i forbindelse med selskapets oljesandaktivitet sa Sverdrup at man ikke skulle jobbe med slike energikilder lengre, og at det ikke bare var økonomiske hensyn knyttet til at man trakk seg ut av prosjektet, men at det var en helhetsvurdering som førte til beslutningen.

I 2018 ble selskapets navneendring en stor del av den strategiske kommunikasjonen. På selskapets egen hjemmeside forklarte konsernsjefen, Eldar Sætre, navneendringen slik:

For oss er dette en historisk dag. I nesten 50 år har Statoil tjent oss vel som et flott navn. Men når vi ser frem mot de neste 50 årene, den globale energiomleggingen og hvordan vi utvikler oss som et bredt energiselskap, har det blitt naturlig å endre navnet vårt. Navnet Equinor beskriver vår opprinnelse, våre verdier og hva vi vil være i fremtiden. (Equinor, 2018c, avsnitt 3).

I samme melding forklarte styreleder i Equinor, Jon Erik Reinhardsen, hvordan endringen var i takt med endringene i selskapets omgivelser:

Verden er i endring, og det er Statoil også. Den største omleggingen av energisystemene i moderne tid er i gang, og vi vil være en pådriver for denne utviklingen. Vår strategi ligger fast, og navnet Equinor reflekterer endringer som allerede er igangsatt. Navnet understøtter strategien vi la frem i fjor for sikker drift, høy verdiskaping og lave utslipp. (Equinor, 2018c, avsnitt 2)

Selskapets utvikling til et bredt energiselskap ble trukket fram i flere sammenhenger i løpet av 2015-2020. Equinor forklarte at de skulle jobbe med omleggingen av energisystemene og

satse på fornybar energi, men flere var utålmodige, blant annet klimastreikende ungdom. Equinor sa at produksjonsutslippene på norsk sokkel skulle bli 30 prosent lavere fram til 2025 og selskapet skulle kun produsere de «beste fatene» med olje framover. På bakgrunn av dette var alt «i rute for grunnlaget for navneskiftet» (Skarsaune & Myrset, 2019, avsnitt 2). Det var god klimapolitikk å produsere olje og gass på den norske sokkelen. Konsernsjefen forklarte at alternativet til produksjonen på norsk sokkel var tungoljeaktiviteter. «Å slutte å produsere olje og gass er ikke løsningen» sa konsernsjefen og la til at Equinor skal være en del av transformasjonen til nye energiformer på en skikkelig måte (Skarsaune & Myrset, 2019, hovedsitat).

Konsernsjefen møtte i Politisk kvarter for å forklare hvorfor norsk oljeproduksjon var viktig i et klimaperspektiv. I forbindelse med Parisavtalen var man nødt til å halvere oljeproduksjonen og oljeetterspørselen innen 2050 hvis man skulle holde seg under togradersmålet. Equinor skulle ta ansvar for mer enn de CO<sub>2</sub>-utslippene som skjedde i produksjonsfasen, de skulle også jobbe med tiltak som karbonfangst og -lagring og fornybar energi for å bidra med energi som ikke er fossil (NRK, 2019). Konsernsjefen forklarte hvordan man ikke kan ta enkeltprosjekter og måle dem opp mot klimaavtalen. Man hadde heller fokus på å stressteste alle prosjekter slik at det først og fremst er selskapets portefølje som avgjør hvilke valg det tar. Videre forklarte konsernsjefen at selskapet hadde ambisjoner «...om å redusere karbonavtrykket på hele portefølgen (sic) vår med et kilo per fat innen 2030» (Seglem, 2019, avsnitt 7). Disse ambisjonene ser selskapet i sammenheng med egen innsats for å nå målene i Parisavtalen og konsernsjefen forklarte hvordan Equinor hadde et overordnet håp om at den globale energimiksen skulle endres i en mer bærekraftig retning. Dette var grunnen til at Equinor utviklet seg som et bredt energiselskap og hadde fokus på olje- og gassproduksjon med lave utslipp. (Stavanger Aftenblad, 2019).

Et av feltene som fikk kritikk for ikke å ha lave utslipp, var Mariner-feltet som Equinor hadde overtatt operatørskapet til og bygget ut i Storbritannia. Equinor-direktøren for UK og Irland Offshore forklarte hvordan feltet ville ha CO<sub>2</sub>-utslipp over gjennomsnittet til resten av selskapets portefølje. Det ville videre være nødvendig å fikle gass i en periode i oppstartsfasen, men at man skulle avvikle dette etter kort tid. Direktøren forklarte at «som et selskap med ambisjon om å være ledende på karboneffektiv olje- og gassproduksjon, må vi jobbe hardere og ta enda tøffere beslutninger for å redusere karbonintensiteten.» (Felin, 2019). Equinor sine utslipp knyttet til dette feltet førte også til at en aksjonær trakk sine investeringer ut av selskapet, men Equinor forklarte at målene for Parisavtalen fortsatt var

klare ambisjoner integrert i selskapets strategi og at man hadde økt satsingen på fornybar og lavkarbon energi (Skarsaune, 2019a).

### *Begrepet energirealitetene i ny drakt?*

«Energirealitetene» var fortsatt en sentral del av den strategiske praten når Equinor snakket om hvordan de vurderte klimapolitikk. Energi- og klimarealitetene lå til grunn da Equinor skulle legge fram sine framtidsscenarioer:

Verdens befolkning øker, flere mennesker blir en del av middelklassen og behovet for energi vokser. Samtidig er en fortsatt økning i CO<sub>2</sub>-utslippene knyttet til den samme velstandsutviklingen ikke bærekraftig på lang sikt. Uten en kursendring vil alle tape, også olje- og gassindustrien. (Stavanger Aftenblad, 2015c, Klimaendringer rammer veksten, avsnitt 1).

Sitatet fra Equinor viser hvordan de anerkjenner at de er nødt å tilpasse seg et verdensbilde med store klimautfordringer. Energi- og klimarealitetene var også en del av den strategiske kommunikasjonen når det gjaldt åpningen av nye leteområder på norsk sokkel som Lofoten, Vesterålen og Senja. «Feltene som driftes i dag, tømmes med mellom 3 og 6 prosent i snitt årlig. Derfor må vi framover erstatte dagens produksjon med ny for å dekke energibehovet, selv i et togradersscenario.» (Lewis Øvrebekk, 2015b, Halvveis, avsnitt 5). Både konsernsjefen og sjefsøkonomen i Equinor uttalte at dette området burde åpnes så raskt som mulig om man skulle opprettholde oljeproduksjonen på norsk sokkel (Lewis Øvrebekk, 2015a).

Sjeføkonomen i Equinor, Erik Wærness, forklarte hvordan andre land måtte ta de store takene for å redusere utslippene som var i verden. Om alle land hadde vært som Norge hadde verden nådd klimamålene. Argumentene til Wærness var grunnet i at Norge var det eneste landet som fikk all sin strøm fra fornybare kilder. Videre var karbonprising en viktig del av dette bildet, noe som Wærness mente ville være et viktig insentiv for å kunne gi selskaper mulighet til å finne nye metoder og løsninger, i tillegg til å kutte egne utslipp (Lewis Øvrebekk, 2016).

«Energirealitetene» var like aktuelt i denne argumentasjonsrekken, og sjefsøkonomen forklarte hvordan selskapet så på framtidens energimiks:

Selv med rask økning i ny fornybar energi vil etterspørselen etter olje og gass bare være litt lavere enn dagens nivå i 2040. For å oppveie for fallende global produksjon fra eksisterende felt vil det kreves investeringer i ny olje- og gassproduksjonsvolumer

som til sammen tilsvarer 15-30 ganger dagens samlede produksjon på norsk sokkel.  
(Lewis Øvrebekk, 2016, 9 av ti er elbiler, avsnitt 4)

### *Equinors klimaløsninger: gass, fornybart og elektrifisering*

Bruken av gass for å erstatte kull var fortsatt et viktig kommunikasjonspoeng for selskapet. Dette hang tett sammen med at Equinor ønsket CO<sub>2</sub>-prising slik at norsk gass kunne utkonkurrere europeisk kull. Denne klimapolitikken ble et diskusjonsmoment i norske aviser i forkant og under klimatoppmøtet i Paris i 2015. CO<sub>2</sub>-prising som klimavirkemiddel ga selskaper grunn til å kutte i egne utslipp (Lindbæk jr., 2015). Equinor jobbet med å forbedre gassens omdømme i EU slik at energipolitikken som ble vedtatt i den internasjonale klimaavtalen skulle legge til rette for å bruke store mengder gass for å nå klimamålene. Videre kritiserte Equinor EUs klimapolitikk fordi subsidieringen av fornybar energi førte til at energibildet ikke ble teknologinøytralt (Tollaksen, 2015a). Som et resultat av denne uttalelsen måtte Equinor svare på spekulasjoner rundt at selskapet jobbet mot EUs klimamål. Equinor forklarte hvordan de fulgte egne framtidsscenarioer som både viste stor vekst i fornybar energi og olje og gass (Tollaksen, 2015b). De understreket at man både kunne nå målet om være innenfor to graders global oppvarming og fortsette produksjonen av olje og gass. Disse energikildene var en viktig del av framtidens energimiks for å kunne erstatte kull. Kommunikasjonen til Equinor om hvordan olje og gass skulle erstatte kull er et godt eksempel på hvordan selskapet prøvde å imøtekomme motstridene krav blant både tekniske og institusjonelle omgivelser. De tekniske omgivelsene påvirker organisasjonens produksjon og for Equinor er det helt grunnleggende å ha et marked som etterspør varen de selger. Samtidig er de institusjonelle omgivelsene til selskapet opptatt av klimaaspektet til produktene. Slike uoverensstemmelser kan føre til at organisasjonen ser seg nødt til å dekoppe den politiske og den handlende delen av organisasjonen, for å tilfredsstille både tekniske og institusjonelle omgivelser (Brunsson, 1989).

Equinors bærekraftsdirektør skrev et innlegg i Aftenposten om hvordan selskapet støttet opp under Parisavtalen, stilte krav om lave CO<sub>2</sub>-utslipp i prosjekter og var verdensledende på karbonfangst og lagring. I tillegg til at Equinor gjorde det de hadde lovd å gjøre (Sverdrup, 2017). I innlegget var det spesielt gass og hvordan gass var viktig for å fase ut kullproduksjonen, som var i fokus. Sverdrup oppsummerte at gass er bra for klima, men ikke en perfekt løsning:

Gass har også spennende industrielle muligheter. Det er bra for klima. Derfor sier vi at gass i dag bidrar til vesentlige lavere utslipp i Europa. Gass er ikke perfekt, men det er jammen ganske bra sammenlignet med alternativene - både for kundene, klima og lokalt miljø. Og ikke minst norsk økonomi da. (Sverdrup, 2017, avsnitt 4).

I forbindelse med Equinors klimaveikart uttalte bærekraftsdirektøren i Equinor at satsingen på nye energiløsninger innebar at man hvert år skulle investere 16 milliarder i fornybar energi. Avslutningsvis sa direktøren «vis meg eit fornybarselskap som gjer det same» (Flote, 2017, Vi har vore utydelege, avsnitt 3). Gjennom presentasjonen av det nye klimaveikartet ble det lagt fokus på at selskapet skulle redusere egne utslipp med tre millioner tonn CO<sub>2</sub> innen 2030. Det ble videre lagt fokus på at Equinor skulle vokse innen fornybar energi. Sverdrup fortalte at selskapet var i full fart med å gjøre akkurat dette, «sammen med andre utslippsbesparelser vil dette nye målet utgjøre CO<sub>2</sub>-reduksjoner på om lag 5 millioner tonn, som tilsvarer utslippene fra om lag 2,5 millioner biler - dvs. alle bilene i Norge» (Seglem, 2017, Skapt tusenvis av jobber, avsnitt 7).

Elektrifiseringen av plattformer ble en del av den strategiske praten til Equinor i 2018. Konseptet ble presentert som en del av selskapets miljøatsing og var knyttet til ambisjonene om å bli verdens mest karboneffektive olje- og gasselskap (Akhtar, Topdahl & Ringen Johansen, 2018). Johan Sverdrup var et av feltene som Equinor åpnet i 2018, og som selskapet selv mente var et bra prosjekt i et klimaperspektiv. Selskapet forklarte at det var viktig å beholde oljefeltene med høy lønnsomhet og lave utslipp, samtidig som oljeforbruket på globalt plan var nødt å gå ned (NRK, 2018b). Equinor annonserte tidlig i 2020 at selskapet lovet å kutte klimagassutslippene i Norge med 40 prosent innen 2030 (Vojislav Krekling, Elster, Lydersen, Fjeld & Norum, 2020). Konsernsjefen, Eldar Sætre, forklarte at dette skulle de gjøre gjennom både elektrifisering av plattformer, effektivisering og digitalisering. Videre forklarte Sætre at «i et langsiktig perspektiv er det et konkurransefortrinn for den virksomheten vi driver innen olje og gass, at vi kan produsere med det aller laveste karbonavtrykk vi tror man kan finne noe sted i verden.» (Vojislav Krekling et al., 2020, Vil koste 50 milliarder, avsnitt 5).

Utslippskutt ble et viktig tema i Politisk kvarter da bærekraftsdirektøren, Bjørn Otto Sverdrup, ble invitert til å fortelle mer om selskapets framtidsplaner. Sverdrup understreket at sammensetningen til selskapet vil endre seg i framtiden (NRK, 2020). Framover skulle selskapet levere energi, men også bidra til å skape løsninger for å redusere klimaproblemene

for internasjonale industriselskap. Equinor skulle halvere utslippene knyttet til forbruket av energien de leverte, og Sverdrup understrekte hvordan akkurat dette var et verdensproblem, «hvordan kan vi få tilgang på energi med mindre karboninnhold?» (NRK, 2020). Gjennom denne satsingen skulle Equinor gjøre store endringer i fornybarporteføljen sin og utvikle en stor evne til å levere både hydrogen og utvikle karbonfangst- og lagring. Direktøren ble utfordret på hvordan disse ambisjonene kun var ambisjoner, at det ikke eksisterte noen konkrete planer om faktisk å handle på disse ambisjonene. Sverdrup forklarte at selskapet har en plan og holdt blant annet på å bygge ut verdens største havvindprosjekt. Planene som selskapet hadde lagt fram i 2020 var veldig ambisiøse. Selskapet hadde sagt at de både skulle kutte store deler av egne utslipp i tillegg til å prøve å nøytralisere disse allerede i 2030. Sverdrup understrekte at dette ikke bare var ord, disse ambisjonene skulle resultere i handling (NRK, 2020). Mye av kommunikasjonen til Equinor er knyttet til framtidige mål og ambisjoner, det er interessant å legge merke til hvordan dette preger store deler av praten til selskapet.

#### *Australbukta: Prosjektet som ikke matchet et bredt energiselskap*

Selskapets nye strategi som et bredt energiselskap passet ikke deres planlagte boreaktivitet i Australbukta, ifølge miljøorganisasjonene. I Dagsnytt 18 ble Equinor anklaget for «grønnvasking». Anklagelsene var basert på at selskapets planer for oljeboring i Australbukta ikke samsvarte med deres kommunikasjon knyttet til å gå over til mer fornybare energikilder. Bærekraftsdirektøren i Equinor svarte på anklagene ved å vise til at Equinor allerede er blant de mest klimavennlige olje- og gassprodusentene og at de skal bli enda bedre. Videre forklarte Sverdrup at navneendringen ikke var et forsøk på grønnvasking:

Vi har aldri ment å skifte navn og fortelle at vi ikke skal holde på med olje- og gass. Vi fortsetter å utvikle, så det er ikke et enten eller for oss, men det er et både og. Vi synes det er spennende å bruke kompetansen og kapitalen vi har på å være med å utvikle et spennende industrieventyr. (NRK, 2018a, transkribert fra radiointervju)

Sverdrup forklarte videre at planene i Australbukta var basert på en lisens som Equinor hadde fått fra australske myndigheter og at man ville gjennomføre miljøanalyser for å sikre at det ikke hadde konsekvenser for det marine miljøet. I tillegg forklarte bærekraftsdirektøren hvordan selskapet lyttet til ulike interessegrupper for å sikre så mange interesser som mulig i prosjektene sine. (NRK, 2018a).

Prosjektet møtte sterk motstand blant miljøaktivister i Australia. En del av kritikken rettet seg mot hvordan Equinor ignorerte motstanden fra lokalbefolkningen. Dette uttrykte selskapet at de ikke kjente seg igjen i og forklarte hvordan de hadde reist rundt hele Sør-Australia for å møte organisasjoner og informere om planene til selskapet. I tillegg arrangerte de åpne møter hvor hvem som helst kunne delta og stille spørsmål (Fjeld, 2019). Equinor understrekte at de hadde forståelse for hvorfor reaksjonene til befolkningen i Australia var så sterke: «vi skulle selvsagt ønske at alle var positive, men har forståelse for at det finnes ulike meninger. Men til sist er det myndighetene som skal avgjøre om våre planer ansees som gode nok» (Fjeld, 2019, Miljøplan hjelper ikke, avsnitt 4). Equinor anerkjenner klimaperspektivet i saken, og at dette engasjerer mange. De forklarer videre at den aktuelle bukta er åpnet opp for boring, og at det er myndighetene som avgjør denne saken (Skarsaune, 2019c). Motstandere viste til lovnader fra Equinor hvor selskapet tidligere hadde forklart at om motstanden ble stor, skulle de ikke presse gjennom oljeleting. Equinor forklarte hvordan det ikke bare var motstand til prosjektene deres i Australia, men at både føderale og delstatlige myndigheter ønsket denne letevirksomheten (Skarsaune, 2019b). Equinors landsjef, Jone Stangeland, gikk også ut i media for å forklare hvordan oljeletingen i Australia var forsvarlig. Stangeland forklarte hvordan en slik motstand mot leting er å finne både når det gjelder prosjekter i Australia og i Barentshavet, men at i begge tilfellene er det myndighetene som tar avgjørelsene og som velger å tildele lisenser. I innlegget forklarte Stangeland hvordan Equinor gikk framover i prosjektet, og hvordan de gjorde grundige undersøkelser rundt aspektene som motstanderne var bekymret for, alt dette var blitt lagt fram i en miljøplan: «Vi ville selvsagt ikke gått videre med dette leteprosjektet hvis vi ikke var overbevist om at det kan gjøres like trygt og innenfor de samme sikkerhets- og miljøkriteriene vi legger til grunn for alle våre letebrønner.» (Stangeland, 2019, Omfattende arbeid med miljøplanen, avsnitt 1). Til tross for at miljøplanen for prosjektet ble godkjent, satte Equinor stopp for prosjektet i 2020. Begrunnelsen var at prosjektet ikke lenger var kommersielt konkurransedyktig (Equinor, 2020b).

### *Equinor sin kommunikasjon på egne strategiske kanaler*

I 2019 ga Equinor ut seks podkastepisoder om energi og klima. I disse episodene har selskapet som formål å ta opp ulike problemstillinger og har med seg ansatte og forskere for å belyse de ulike spørsmålene (Equinor, 2019b). I de ulike episodene kommenterer klimaforskere, professorer og Equinor-ansatte på klima- og energispørsmål. Letesjefen i Equinor, Nick Ashton, forklarer blant annet hvordan olje er en unik form for energi som gir mye energi. Han understreker at ingen andre former for energi gir like mye energi som olje.



Videre forklarer Ashton at man ikke kan stanse oljeutvinningen fordi det er så mange deler av samfunnet som er helt avhengig av at man leverer den typen energi, og at om Norge stopper letingen og utvinningen, risikerer man at verden begynner å utvinne fra oljesand- og tungoljereservoarene som finnes. For å finne gode løsninger for å erstatte oljen, må man snakke mer om fornybart, effektivisering, karbonfangst og energisystemene. Han understreker at Equinor skal være en del av denne løsningen. (Equinor, 2019b).

En annen Equinor-ansatt som jobber med havvind understreker i en av podkastepisodene at hun er utålmodig når det gjelder spørsmålet om hvorfor verden ikke går på fornybart allerede. Hun forklarer hvordan denne typen teknologi er en tung form for teknologi som tar lang tid å utvikle. Videre trekker hun fram hvordan selskapet jobber med mange forskjellige fornybarprosjekter som kommer til å endre Equinor som selskap. Mye av innholdet i podkasten er konsentrert rundt kunnskap og hvordan energi- og klimaproblemet henger sammen. Fortelleren i podkastserien forklarer hvordan vår tids største oppgave er å løse klimautfordringene og at sjansene er større jo mer vi samarbeider. (Equinor, 2019b).

Podkastserien er en tydelig form for strategisk kommunikasjon rundt selskapets virksomhetsidentitet. Gjennom mange kunnskapsbaserte argumenter forteller Equinor om sitt samfunnsoppdrag og hvilken retning selskapet skal føres i framover.

Den visuelle identiteten til Equinor er hovedelementet på equinor.no. På egne hjemmesider har selskapet valgt å trekke fram hvordan de jobber med bærekraft i en klimasammenheng under egne temasider. Seksjonen 'hvordan og hvorfor' viser til ulike temaer som selskapet har valgt å sette søkelys på. Øverst blant disse temaene finner man 'klima' og 'bærekraft'. Under temasiden 'bærekraft' bruker selskapet både visuelle og verbale virkemidler for å symbolisere hvilket syn Equinor har på bærekraft.

Det er få visuelle elementer på temasidene. Det som skiller seg ut er en bildekarusell på siden *Bærekraft i Equinor*. Bildene kan forstås som visuelle uttrykk for hvordan selskapet ser på bærekraft. Her illustrerer de selskapets aktiviteter gjennom bilder av havvind, solenergi og Equinor-ansatte.

Hovedelementene på siden kan forstås som verbale virkemidler (Wæraas, 2010). Eksempelvis Equinors visjoner, verdier og storytelling. Flere ulike utsagn blir brukt til å dele opp sidene i ulike tematikker som Equinor velger å fremme som egne perspektiver på bærekraft. Helt øverst står det «verden trenger energileverandører som kan levere energi med lave utslipp»

(Equinor, 2020a). Denne overskriften beskriver enkelt hvordan selskapet stiller seg til bærekraft i et globalt perspektiv og kan tolkes som en måte å legitimere egen virksomhet i denne sammenhengen. Videre understreker selskapet hvordan de støtter Parisavtalen og har redusert egne CO<sub>2</sub>-utslipp og skal fortsette å gjøre akkurat dette.

På siden 'klima' er det også de verbale virkemidlene som er sentrale og som forklarer selskapets ambisjoner knyttet til globale klimamål. Det vises til selskapets klimaveikart, og hvordan klima påvirker Equinor sin strategiske retning (Equinor, 2020d). De visuelle virkemidlene som tas i bruk blir vist gjennom grafer og symboler. Disse virkemidlene brukes for å illustrere hvordan ambisjonene til selskapet vil påvirke positivt i tiden framover. Det er de verbale virkemidlene på sidene som utgjør store deler av kommunikasjonen. På sidene henviser selskapet Parisavtalen, FNs bærekraftsmål og øvrig klimaforskning. Det er et tydelig uttrykk på at Equinor vil identifiseres med aktører som har avgjørende integritet i en klimasammenheng.

Gjennom temasidene om bærekraft og klima adresserer Equinor flere spørsmål som de selv ofte blir utfordret på, blant annet hvorfor selskapet fortsatt investerer i olje og gass. Dette kan forstås som en måte for selskapet å ta kontroll på diskursen og bygge opp under selskapets virksomhetsidentitet. Når de samme argumentene går igjen på hjemmesidene og i media kan det forstås som et strategisk valg fra Equinor og en måte å styrke omgivelsenes inntrykk av selskapets verdier, eksempelvis viktighetene av å sikre energi til verdens befolkning (Equinor, 2020a).

#### **4.1.2. Praksis**

Equinor har siden 2001 publisert *Sustainability reports* som skal gå nærmere inn på selskapets aktiviteter i en kontekst av bærekraft og si noe om hvordan selskapet bidrar til bærekraftig utvikling. Rapportene er også en del av Equinor sin rapporteringsstandard (Equinor, 2020a). Gjennom disse belyser Equinor utfordringene, mulighetene og dilemmaene som selskapet står overfor når det gjelder å balansere forventningene til sine omgivelser. Disse forventningene beskriver selskapet selv som forretningsmessige, sosiale, økonomiske og miljømessige forventninger (Statoil, 2017). Som diskutert i metodekapitlet, vil rapportene anvendes som et eksempel på hva Equinor gjør i praksis, men de vil også kunne forstås som en strategisk fortelling. Jeg vil komme med eksempler som viser hva jeg mener med dette senere i kapitlet.

## **2010-2014: Verdens energirealitet**

Hvordan verden skal balansere et økt behov for energi opp mot ambisjonene om å redusere klimagassutslipp, er en problemstilling som står sentralt i flere av Equinors bærekraftsrapporter. I 2010-rapporten forklarer selskapet at de står overfor et dilemma som de kaller «energirealitetene» (Statoil, 2010). Flere av prioriteringene som Equinor gjør i denne tidsperioden begrunner selskapet i disse realitetene, både når det gjelder investeringer i oljesand og nybrottsarbeid innen offshore vind.

*Energirealitetene: Hva gjør Equinor' med energi- og klimadilemmaet i praksis?*

I bærekraftsrapporten fra 2010 legger Equinor fram det de ser på som en overordnet global utfordring: hvordan kan verden balansere det økende behovet for energi og samtidig redusere klimagassutslipp. Equinor forklarer hvordan 60 millioner menneskers velferd i Europa er avhengig av gassleveranse fra den norske kontinentalsokkelen. Samtidig erkjenner man at drivhusgassene må dramatisk ned for å kunne begrense endringer i gjennomsnittstemperaturen (Statoil, 2010).

I 2010 hadde Equinor ambisjoner knyttet til hvordan man overordnet kunne minimere den negative påvirkningen selskapet hadde på miljøet. Klimatiltakene som selskapet jobbet med i 2010 var fokusert rundt hvordan gass kunne erstatte kull, offshore vindprosjekter, karbonfangst- og lagring, reduisering av gassfakling og reduisering av CO<sub>2</sub>-utslipp fra oljesandproduksjonen. Blant disse tiltakene er det spesielt karbonfangst- og lagring som nevnes som en av de viktigste teknologiene for å kunne bekjempe klimaendringene.

Problemstillingen knyttet til «energirealitetene» er like relevant i bærekraftsrapporten fra 2011. Equinor setter spørsmåltegn ved hvordan de kan mette et energibehov samtidig som de bremser opp egne klimagassutslipp. Det understrekes i rapporten at det største bidraget fra Equinor er å redusere karbonintensiteten knyttet til egen olje- og gassproduksjon, samtidig som de må utvikle fornybare energiløsninger og andre lavkarbonteknologier. Ukonvensjonelle ressurser som blant annet oljesand nevnes også som en del av løsningen for å imøtekomme verdens energibehov. Utfordringen knyttet til ressurser som dette ligger i å gjøre produksjonen bærekraftig og kostnadseffektiv.

Selskapet forklarer hvordan den økte interessen for klimautfordringene blant interessentene til Equinor er mye av årsaken til at selskapet nå begynner å adressere hvordan de skal være en del av løsningen. I rapporten henviser selskapet til deres «license to operate», og hvordan

dette er en forutsetning for å kunne gjøre det de gjør, «To Statoil, this means pursuing the goal of zero harm and responding to increased awareness of climate change by being a part of the solution.» (Statoil, 2011, s. 23).

Equinor forklarer hvordan de er overbeviste om at deres største bidrag til å løse energi- og klimadilemmaet er å forsyne markedet med naturgass. I tillegg understreker de at ukonvensjonelle ressurser som oljesand, også er en del av løsningen. Klima- og miljøforskningen fremover vil bety mye for å kartlegge hvordan Equinor kan redusere klimautslippene innen de ulike energiutvinningsområdene. (Statoil, 2011)

I 2011 kom det til uttrykk gjennom rapporten hvordan Equinor står overfor flere motstridende krav. De forklarer at de anerkjenner den negative miljøeffekten av oljeutvinning, samtidig som selskapet forteller at de skal fortsette med tungoljeprosjekter og at utslippene vil øke som resultat av dette: «we fully recognize that accessing new energy resources depends on our capacity to explore and develop reserves without adversely affecting people and the environment.» (Statoil, 2011, s. 49)...«however, as we move into heavier oils and more complex projects internationally, the carbon intensity of our activities is expected to grow» (Statoil, 2011, s. 50). Dette illustrerer hvordan Equinor på denne tiden merket presset fra de tekniske og institusjonelle omgivelsene sine, både knyttet til å ta klimautfordringene på alvor, og gjennom ønsket om å vokse internasjonalt.

Flere motstridende krav kommer også til syne da Equinor forklarte hvordan de sto overfor et strategisk skifte i 2012. Dette skiftet var knyttet til hvordan selskapet skulle tilpasse seg klimaendringene og fortsatt være konkurransedyktige. Hvordan de imøtekommer voksende energibehov, og hvordan de skulle fortsette å skape verdi for samfunnene de opererer i, samtidig som utslippene kuttes, var en av selskapets største utfordringer. Selskapet forklarer selv at deres største bidrag til løsningen på denne utfordringen er å redusere klimagassene som kommer fra olje- og gassvirksomheten deres og utvikle fornybar- og lavkarbonteknologi som bygger på deres kjernefunksjoner. Imidlertid understreker selskapet at nye prosjekter vil ha økende utslipp (Statoil, 2012, s. 8). Dette maler et tydelig komplekst bilde av et selskap som er nødt til å svare på flere ulike krav i sine omgivelser. Equinor understrekte at deres største bidrag til å løse energi- og klimadilemmaet var å fortsette å levere en rimelig forsyning av naturgass til energimarkedet.

I rapporten fra 2012 forklarer Equinor hva de legger i begrepet bærekraft: «Bærekraft handler ikke lenger om å drive forretninger på en ansvarlig måte – men handler også om å se på sosiale og bærekraftige utfordringer som muligheter for innovasjon og forretningsutvikling» (Statoil, 2012, s. 1). De Equinor-opererte aktivitetene som hadde størst effekt på selskapets overordnede miljøprestasjon i 2012 var produksjon- og prosesseringsanleggene i Danmark og Norge, selskapets offshoreinstallasjoner på den norske og brasilianske kontinentalsokkelen, oljesandoperasjonene i Canada og skiferoperasjonene i USA. (Statoil, 2012).

Gjennom miljømål og klimastrategier var ambisjonene til Equinor å bli industriledende innen karboneffektiv produksjon. I 2012 understreker de at de forventer høyere CO<sub>2</sub>-priser og strengere klimareguleringer framover. I et slikt landskap må selskapet ha karboneffektiv produksjon for å være konkurransedyktig. Disse skiftende omgivelsene og muligheten for økonomiske reguleringer legger press på et selskap som forsøker å navigere i et klimapolitisk landskap som truer deres eksistens. De understreker i rapportene fra denne perioden at de må ta forretningsavgjørelser på bakgrunn av utfordringene som er knyttet til klimaendringene.

For å kunne opprettholde den vestlige velferden og øvrig økonomisk utvikling, er verden avhengig av olje og gass. Equinor forklarer at denne energiformen vil være primærkilden i flere tiår framover. Slik underbygger de at «energirealitetene» fortsatt er ledende for hvilke prognoser selskapet baserer seg på. De understreker at til tross for at selskapet er et av verdens mest karboneffektive olje- og gasselskap forventes det at utslippene framover vil øke på grunn av blant annet produksjonsvekst (Statoil, 2013). Når det gjelder Equinors strategiske tilnærming til miljøytelse er selskapets ressursbruk sentral. Kampen om verdensressursene trekkes fram som en mulighet til å tenke annerledes rundt hvordan selskapet anvender ressursene de tar i bruk. Gjennom å tilpasse ressursbruken som er knyttet til olje- og gassproduksjon, kan selskapet effektivisere produksjonen og bruke mindre ressurser totalt.

I rapporten fra 2014 legger Equinor fram klimautfordringene på en måte som skiller seg fra tidligere rapporter. Det er et tydelig skifte her fra hvordan man har adressert utfordringen tidligere. I denne rapporten legger Equinor fram at det er flere nye forretningsmuligheter blant klimautfordringene. De forklarer videre at Equinor er i god posisjon til å gripe mulighetene som finnes og viser til naturgass, energieffektivisering og teknologisk utvikling som eksempler på dette. Alle disse satsingene er innenfor kjernefunksjonene til olje- og gassindustrien. Hvordan Equinor ser på verdens energirealiteter blir fortsatt lagt fram som grunnlaget for hvordan selskapet ser på sin rolle i en bærekraftssammenheng. «More energy

production is needed: both to replenish fossil fuel capacity, and to expand renewable energy sources. The IEA expects the wind and solar power to expand rapidly. Still, fossil fuels are foreseen to continue to dominate energy supply in the decades ahead.” (Statoil, 2014, s. 3). Selskapet forklarer i rapporten at de globale energisystemene er nødt å endre seg for å bli mer bærekraftige og understreker videre de store konsekvensene klimaendringene kan ha for verden. (Statoil, 2014).

### *Investeringer i oljesand*

Gjennom rapportene i denne tidsperioden erkjenner Equinor at oljesandproduksjonen deres er kontroversiell, men forklarer at det er et nødvendig segment i deres portefølje. Canadas oljesand er et av verdens største urørte oljeresurser, og selskapet forklarer at det er uunngåelig å ikke produsere disse ressursene hvis de skal klare å imøtekomme verdens energibehov. De understreker at de skal sikre ansvarlig utvikling av oljesanden, og at de vil kunne produsere 200.000 fat olje hver dag i over 30 år fram i tid (Statoil, 2010).

Viktigheten av å begrunne selskapets aktiviteter i denne energiformen fremkommer likevel som sentral i flere av rapportene i tidsperioden 2010-2014. De begrunner sine operasjoner og forklarer selv at engasjementet i oljesanden kun er basert på økonomiske årsaker (Statoil, 2011, s. 62). I 2012 var ambisjonene knyttet til et prosjekt som omhandlet å både doble oljesandproduksjonen og redusere miljøavtrykket.

Rapportene fra 2010, 2011 og 2012 inkluderer egne kapitler om oljesandaktivitetene til selskapet. Dette endret seg i 2013 da selskapet begynte med egne rapporter tilknyttet denne aktiviteten. I rapportene fra 2013 og 2014 forklarer Equinor at de kjenner til bekymringene som er knyttet til oljesandaktivitetene deres. Dette gjelder både vannforbruket som er knyttet til prosjektet, og hvilken konsekvens dette har for miljøet for øvrig. Selskapets investeringer i oljesand er i mye mindre grad diskutert i de senere rapportene sammenlignet med 2010-2012.

### *Lavkarbonteknologier*

Når det gjelder fornybare energikilder og andre lavkarbonteknologier, merkes det gjennom rapportene fra denne tiden at utviklingen innen feltet skjer raskt. I rapporten fra 2010 diskuterer Equinor hvordan naturgass blir selskapets viktigste energikilde i en lavkarbonframtid. I alle rapportene er det offshore havvind, karbonfangst- og lagring og energieffektivisering som trekkes fram som relevante satsingsområder i framtiden.

I 2013-rapporten legger Equinor fram sin satsing på fornybare energikilder. De viser blant annet til offshore vindkraft som et vekstpotensial for selskapet. Deres fornybare energistrategi er rettet mot å etablere markedsposisjoner hvor Equinor kan ha konkurransedyktige fordeler. De viser blant annet til investeringer på 400 millioner kroner i verdens første fullskala flytende vindturbin, Hywind.

### *Strukturelle endringer*

I 2010 ble samfunnsansvar satt på agendaen for Equinor. Deepwater Horizon-utblåsningen i Mexicogulften førte til store spørsmål overfor oljeselskaper når det gjaldt sikkerhet og miljø. Det ble den største miljøkatastrofen i amerikansk historie og det største uforutsette oljeutslippet i oljeindustriens historie (Robertson, 2010). Samme år fikk Equinor selv føle på hvilke konsekvenser en potensiell storulykke kunne hatt for selskapet. Selskapet mistet brønnkontroll på Gullfaks C, og naturgass strømmet ukontrollert opp mot overflaten. Petroleumstilsynet betegnet hendelsen som svært alvorlig og understrekte at det kun var tilfeldigheter som stanset dette fra å bli en storulykke (Andersen, Haugan & Enerstvedt, 2010). Disse hendelsene satte i gang en internasjonal debatt rundt ansvar for petroleumsindustrien, og i Norge debatterte man hvorvidt Equinor tok sikkerheten og miljøet på alvor (Andersen et al., 2010). Et slikt press fra omgivelsene kan ifølge Brunsson føre til at organisasjoner ser seg nødt til å dekoppe prat og praksis. Ulykkene førte blant annet til at Equinor valgte å etablere egne komiteer for helse, miljø og sikkerhet (HMS), samfunnsansvar og etikk (Statoil, 2010). Samfunnsansvar var allerede i 2010 blitt en idetypisk trend, og det eksisterte generelle forventninger til at organisasjoner skulle opptre samfunnsansvarlig (Røvik, 2007). Equinors opprettelse av egne komiteer for samfunnsansvar er et tydelig tegn på at de ønsket å framstå som en av mange organisasjoner som tok sitt samfunnsansvar på alvor. Disse hendelsene preget bærekraftsrapporten dette året og førte til endringer i selskapet. I neste kapittel vil jeg komme nærmere inn på hvordan slike strukturelle endringer er en form for dekopling ifølge Brunsson.

“There has been a growing recognition in recent years that sustainability risks can significantly affect the future of the company. As a result, our board of directors decided in 2010 to establish a new sub-committee dedicated to HSE, ethics and CSR.” (Statoil, 2010, s. 21). Dette utdraget fra bærekraftsrapporten i 2010 forklarer at selskapet tok risikoen knyttet til bærekraft på alvor og anerkjente hvordan det kunne påvirke fremtiden for selskapet. De forklarer også at opprettelsen av komiteer på områder som samfunnsansvar og miljø er et resultat av dette. I tillegg forklarer de hvordan dette henger sammen med selskapets tillit:

«We recognise the need to continue concerted efforts in 2011 to rebuild confidence in our HSE performance and future license to operate» (Statoil, 2010, s. 50).

I 2013 gjennomførte Equinor enda en strukturell endring i selskapet. Gjennom å slå sammen flere enheter skulle bærekraftsspørsmål bli adressert i kjernen av organisasjonen:

«Sustainability must go to the core of our business. Our values guide us as we develop society's natural resources.» (Statoil, 2013, s. 1). De slo sammen miljø, klima og sosiale prestasjonsfunksjoner i en ny funksjon de kalte «sustainability». Forklaringen bak endringen grunnet i at Equinor ønsket en mer helhetlig tilnærming til de ulike områdene i selskapet. Selskapet uttalte også at funksjonen var opprettet for å bevare den støtten selskapet hadde blant omgivelsene sine. Gjennom å sikre sin rett til å eksistere, kunne Equinor i større grad sikre framtidige forretningsmuligheter (Statoil, 2013).

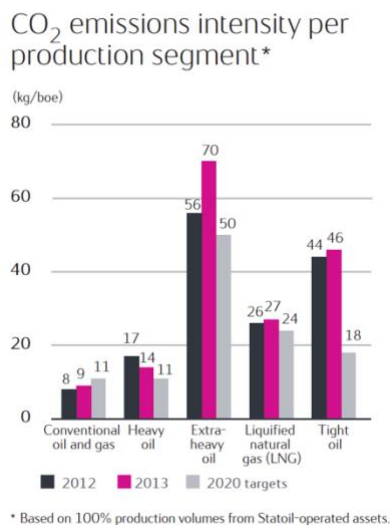
I 2014 la Equinor fram en ny strategi for selskapet. Strategien forklarte hvordan bærekraft skulle være en del av kjernen av beslutningstakingen i organisasjonen. Målet med den strategiske tilnærmingen var å bli anerkjent som den mest karboneffektive olje- og gassprodusenten og skape langvarig verdi i samfunnet. Selskapet anerkjente ansvaret de hadde som olje- og gassprodusent for å redusere karbonutslipp fra sine operasjoner. De la fram hvordan selskapets ansvar var todelt: de skal minske klimapåvirkningen av egne aktiviteter, men også sikre at selskapet fortsetter å være konkurransedyktig og effektiv i en skiftende verden. På bakgrunn av bærekraftsstrategien satt Equinor i gang flere tiltak, fra å sikre flere robuste investeringer internt, redusere globale metangassutslipp og faking, til å vedta ambisiøs klimapolitikk for selskapet. (Statoil, 2014).

### *Objektive mål*

Selskapet anerkjenner viktigheten av å redusere egne CO<sub>2</sub>-utslipp for å bidra til klimautfordringene som verden står overfor. Flere av utslippsmålene knyttes til langsiktige scenarioer og det fokuseres i større grad på at Equinor vil gjennomføre egne aktiviteter på en mer energieffektiv måte.

Gjennom tidsperioden 2010-2014 økte CO<sub>2</sub>-utslippene til Equinor. I 2012 økte å CO<sub>2</sub>-utslippene til selskapet med en million tonn. Dette forklares i rapporten som et resultat av den nye skiferoljeaktiviteten i USA, men mesteparten av utslippene er knyttet til aktivitetene på den norske kontinentalsokkelen.





Figur 2: CO<sub>2</sub>-utslippintensitet per produksjonssegment i 2013 (Statoil, 2013, s. 11)

I 2013 var CO<sub>2</sub>-utslippene på samme nivå som i 2012, men CO<sub>2</sub>-intensiteten knyttet til det ekstra tungoljesegmentet økte (se figur 2). Dette var spesielt knyttet til Equinors oljesandprosjekter i Canada. Det er også denne produksjonen som utgjør størst CO<sub>2</sub>-utslipp for selskapet, mens oljeskifer har nest mest CO<sub>2</sub>-utslipp. Equinor forklarer at CO<sub>2</sub>-intensitet for konvensjonell olje og gass kommer til å ha en svak økning fram mot 2020. Dette segmentet utgjør også 90 prosent av all produksjon i Equinor. (Statoil, 2013).

CO<sub>2</sub>-utslippene økte fra 15.1 millioner tonn i 2013 til 15.3 millioner tonn i 2014. Økningen i utslipp var hovedsakelig på grunn av økt produksjon. Den norske kontinentalsokkelen representerte 93 prosent av all produksjon i 2014. Det er denne som har størst betydning for Equinors klimaprestasjoner på et overordnet nivå. (Statoil, 2014)

Nye strategier og økt fokus på lavkarbonteknologi er noen av elementene i rapporten fra 2014 som la til rette for et brudd på Equinors handlingsmønster i denne tidsperioden. I 2010 var det «energirealitetene» som var i fokus da selskapet tok opp klimautfordringene. Diskusjonen var ikke knyttet til hvordan Equinor skulle være en del av løsningen gjennom egen klimapolitikk. Den var heller fokusert rundt hvordan verdens energibehov legitimerte selskapets investeringer i tungolje til tross for at energikilden førte til store utslipp. I neste tidsperiode finner vi et selskap som legger fram hvordan de skal bli en del av klimaløsningen gjennom flere klimaveikart, nye visjoner og et nytt navn.

### 2015-2020: Equinor som en del av klimaløsningen

De globale klimamålene som ble vedtatt i 2015 la til rette for nye visjoner, strukturelle endringer og et nytt navn for selskapet i tidsperioden 2015-2020. Det som kjennetegner rapportene fra denne perioden, er hvordan Equinor fokuserte på å ruste opp organisasjonen gjennom strategiske mål, klimaveikart og strategier for å tilpasse seg de globale klimautfordringene. Et endret landskap resulterte i nye handlingsmønstre for Equinor i denne perioden.

### *Et selskap som tilpasses et klimapolitisk landskap*

I rapporten fra 2015 understrekte Equinor at de stilte seg bak konklusjonene som lå til grunn i Parisavtalen og FNs bærekraftsmål. Selskapet anerkjenner at deres rolle er avgjørende for å nå målene som er satt i begge avtaler. Videre forklarer Equinor at de har tatt i betraktning hvilke temaer som deres omgivelser har trukket fram som viktig. Klimaendringer og klimarisiko var blant temaene som var viktig for selskapets interessenter. Disse tematikkene preger derfor store deler av innholdet i rapporten.

I 2015 presenterte Equinor en ny visjon for selskapet: «Å forme energiframtiden». Gjennom den nye visjonen skulle selskapet jobbe med å bli konkurransedyktig til enhver tid, transformere olje- og gassindustrien og levere energi til en framtid basert på lavkarbon (Statoil, 2015). Det ble understreket at for å oppnå dette, måtte selskapet legge til rette for en radikal endring i måten de tenkte framover på. De må ha et tankesett som legger til rette for å jobbe smartere, bedre og enklere. Equinor legger vekt på at framtiden må være lavkarbon og at de skal bygge nye energiløsninger som fokuserer på mulighetene som vokser fram i takt med lavkarbontransformasjonen.

Ulike energiscenarioer og framtidsforutsetninger fra Det internasjonale energibyrådet i 2015, resulterte i at Equinor rustet opp for høyere karbonpriser og strengere reguleringer. Prognosene viste at skiferolje- og tungoljeprosjektene var mindre robuste enn andre prosjekter på grunn av prosjektenes høye karbonintensitet. Lavkarbonprosjekter kommer best ut av prognosene, men det understrekes at slike prosjekter er avhengig av subsidier, og at selskapet må lykkes med prosjektene som er knyttet til karbonfangst- og lagring. (Statoil, 2015).

I 2016 la Equinor fram sitt nye klimaveikart. Selskapet har tatt utgangspunkt i målene fra Parisavtalen og FNs bærekraftsmål for det nye veikartet. Her forklarer de hva deres strategiske ambisjon er for å oppnå et lavkarbonfortrinn og for å utvikle selskapet i tråd med globale ambisjonsmål.

Klimaveikartet har tre strategiske mål med påfølgende handlingsplan fram mot 2030 (Statoil, 2016):

1. Bygge en olje- og gassportefølje med høyere verdi og lavere karbonavtrykk.
2. Posisjonere seg innen industri som råmaterialeutvinning som igjen er knyttet til nye energiløsninger.

3. Se nærmere på selskapets beslutningsprosesser, ytelsesinsentiver og samarbeid med myndigheter, kollegaer og forskningsinstitutter. Engasjere og mobilisere ansatte og interessenter for å akselerere Statoil sin egen langsiktige transformasjon.

Equinor understreker at selv om intensjonene og retningene for endring er tydelig, er farten og påvirkningen endringene vil ha for måten energitransformasjonen utfolder seg over de neste tiårene, uklar. Hvor fort de klarer å omstille seg er avhengig av teknologi, atferd, reguleringer, markedsdynamikker og klimaendringene. «Energirealitetene» er fortsatt aktuell og selv om Equinor anerkjenner at fornybare kilder vokser, er verdens energietterspørsel fortsatt avhengig av olje og gass de neste tiårene (Statoil, 2016).

I 2017 ble selskapets nye strategi presentert i bærekraftsrapporten. Denne oppsummeres i tre punkter: sikker drift, høy verdiskapning og lave karbonutslipp. I rapportens forord forklarer konsernsjefen at Equinor ser på utfordringene i energimarkedet som en mulighet og, at selskapet skal gå foran i å legge til rette for de endringene verden trenger. Disse endringene innebærer blant annet mer klimaeffektiv olje- og gassproduksjon og en styrket vekst i lønnsomme og fornybare energikilder. Konsernsjefen understreker videre at man i løpet av 2017 reduserte 10 prosent CO<sub>2</sub>-utslipp per oljefat fra selskapets olje- og gassproduksjon.

Selskapets nye strategi forklarer hvordan Equinor har utviklet seg fra et olje- og gasselskap til et bredt energiselskap. Dette legges fram som Equinors svar på verdens energibehov, men med et fokus på mer karboneffektiv olje- og gassproduksjon og en vekst i lønnsom fornybar energi (Statoil, 2017). For å oppnå en mer karboneffektiv olje- og gass produksjon skal selskapet redusere utslipp på tre områder: produksjonsfakling, metangassutslipp og maritime utslipp. For å vokse innen fornybar energi ser man på løsninger som offshore vind, karbonfangst- og lagring, og hydrogen.

På konsernnivå har selskapet vedtatt at de skal redusere CO<sub>2</sub>-utslippene årlig, med 3 millioner tonn innen 2030, sammenlignet med nivåene i 2017. De understreker i rapporten at olje og gass fortsatt vil være en del av framtidens energimiks. Leting og utforskning er dermed fortsatt nødvendig for å tilfredsstille framtidige behov.

I 2018 vedtok selskapets styre at Statoil skulle skifte navn til Equinor. Denne navneendringen preget også store deler av bærekraftsrapporten dette året. Konsernsjefen, Eldar Sætre, fokuserte på hvordan navneendringen reflekterte selskapets transformasjon og utvikling til et

bredt energiselskap. Sætre forklarte hvordan selskapet også i 2018 var en av verdens mest karboneffektive olje- og gassprodusenter. Hvordan Equinor skal handle, er inspirert av FNs bærekraftsmål og selskapets forpliktelse til FNs Global Impact. Han henviste også til hvordan selskapets aktiviteter er en del av et overordnet samfunnsansvar: «How we produce and deliver this energy is crucial. This is about how we deal with climate change and also about our broader social responsibility» (Equinor, 2018a, s. 2). For Equinor framstår det som viktig å understreke hvordan klimaendringene er en sentral del av selskapets samfunnsansvar og hvordan selskapets virksomhet påvirker samfunnet for øvrig. Equinors praksis etter navneendringen kan tolkes som en måte for selskapet å svare på krav fra sine institusjonelle omgivelser. (Equinor, 2018a).

Det ble framhevet i rapporten fra 2018 at målene som er satt i Parisavtalen, var viktig å nå for alle delene av samfunnet, både selskaper, myndigheter og samfunnet for øvrig. Klimahensyn er integrert i store deler av selskapets virksomhet, både i strategi, beslutningstaking, insentiver og rapportering. Usikkerheten som tilhører framtiden fører til at det er vanskelig å vurdere omfang og tempo av energitransformasjonen, men det understrekes at selskapets fordel er deres evne til å tilpasse seg. Selskapet forklarer hvordan klimaendringene fører med seg både muligheter og risiko, og dette er noe som diskuteres regelmessig i konsernledelsen og i styret. Når man vurderer risiko og muligheter, ser man på de delene som kan føre til endring, eksempelvis politikk, reguleringer, teknologi og omdømme. Gjennom å inkludere omdømme som parameter i denne samlingen, understreker Equinor hvordan de er bevisst på eget omdømme, og hvordan klimautfordringene fører med seg risiko og muligheter tilknyttet dette.

Klimaveikartet til Equinor forklarer hvordan selskapet strategisk skal svare på klimarelatert risiko og blant målene er oppbygningen av en lavkarbon olje- og gassportefølje med høy verdi. For å gjøre dette, skal selskapet redusere utslipp gjennom energieffektivitet og elektrifisering tilknyttet deres installasjoner. Andre mål er knyttet til å slippe ut så lite karbon som mulig per produserte fat, minimere metangassutslippene og vokse i nye energiløsninger, spesielt vindkraft og solenergi (Equinor, 2018a).

I rapporten fra 2019 forklarte konsernsjefen, Eldar Sætre, hvordan reisen til å bli et bredt energiselskap har blitt et grunnlag for alt selskapet gjør, fra drift til strategi. Et annet fokusområde i denne rapporten er også selskapets satsing på offshore havvind. Sætre understreker at den globale energitransformasjonen har skapt nye forretningsmuligheter for

Equinor. Gjennom flere tiår med offshoreerfaring har selskapet mulighet til å bruke sin kompetanse på å satse på offshore havvind (Equinor, 2019a).

FNs bærekraftsmål har vært en del av rapportene siden 2015, men i rapportene fra 2018 og 2019 velger Equinor å vise hvordan deres drift og strategi er koblet direkte opp til seks av bærekraftsmålene (Equinor, 2018a, 2019a). Selskapet skal jobbe strategisk opp mot disse målene, som også er integrert i Equinors overordnede strategi.

Selskapet understrekte i rapporten fra 2019 at hvis målene i Parisavtalen skal nås, må det skje store endringer i Equinor. Dette gjelder spesielt om selskapet skal nå nullutslipp innen energirelatert klimagassutslipp før 2030. I selskapets ulike framtidsscenarioer er det uansett et behov for produksjon av olje og gass på grunn av en naturlig nedgang i eksisterende produksjon. (Equinor, 2019a).



Figur 3: Bilde fra 2019 Sustainability Report (Equinor, 2019a, s. 14)

formål, sin strategi og sine visjoner for fremtiden gjennom bilder og symboler (se figur 3). (Equinor, 2019a).

Rapporten fra 2019 skiller seg fra de andre rapportene fordi den bærer større preg av verbale og visuelle virkemidler. Det kan dermed argumenteres for at denne også er et verktøy for strategisk kommunikasjon for Equinor. Gjennom rapporten legger selskapet fram flere strategiske mål og underbygger hvorfor de fortsatt er en viktig brikke i samfunnsspillet. De presenterer sitt

### *Ut av tungolje og inn i fornybar energi*

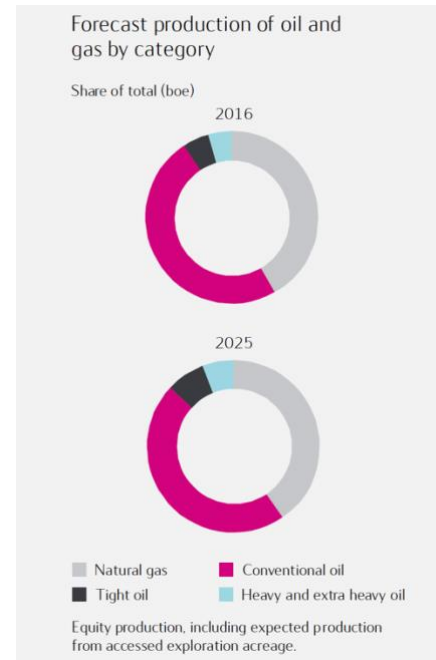
I rapportene fra 2015 og 2016 er oljesandprosjektene kun nevnt i sammenheng med Equinors rapportering knyttet til bruk av ferskvann. Selskapet forklarer at de jobber med å få ned bruken av ressurser innen disse aktivitetene. De understreker også at oljesandprosjektet i Canada er noe som deres omgivelser er interessert i og bekymret for.

I 2017-rapporten forklarer selskapet at de har solgt seg ut av oljesand. De forklarer også hvordan dette kommer til å bidra betydelig til at Equinor når sine mål om å redusere karbonintensiteten i selskapet.

Fra 2015 var det tydelig gjennom bærekraftsrapportene at Equinor skulle bli ledende på karboneffektivitet (Statoil, 2015). I tillegg skulle selskapet satse på storskala naturgassproduksjon. I 2015 skulle selskapet opprettholde en stor porsjon av energikilder som hadde lavkarbonintensitet, som blant annet konvensjonell olje og naturgass (se figur 4).

Equinors investeringer i fornybar energi ble mer konkretisert i 2016. Selskapet forklarte at de forventet at 15-20 prosent av deres investeringer vil være direkte knyttet til nye energiløsninger i 2030 (Statoil, 2016). De antar at lavere karbonavtrykk vil gjøre selskapet mer konkurransedyktig framover, og at det ligger store forretningsmuligheter i overgangen til en lavkarbonøkonomi. Olje og gass vil fortsette å være basen for Equinors portefølje, med et voksende bidrag fra nye energiløsninger. I klimaveikartet fra 2016 definerer selskapet fornybare kilder og lavkarbonteknologi som en av kjerneaktivitetene i Equinor. Disse aktivitetene skal gradvis bygges opp for å komplementere selskapets olje- og gassportefølje. De ser at fornybarindustrien endrer seg raskt og at kostnader går ned. Equinors ambisjon er knyttet til å vokse seg lønnsom i fornybarmarkedet og bygge videre på porteføljen for offshore vind og utvide virksomheten inn i andre fornybare kilder. De understreker at det må ligge politisk støtte og markedsinsentiver til grunn om slike prosjekter skal være gunstige. (Statoil, 2016)

I 2018 presenterte Equinor hvordan elektrifisering ville bli en viktig del av hvordan selskapet skulle redusere utslippene knyttet til olje- og gassutvinning på ulike felt. Elektrifiseringen ble



Figur 4: Produksjonsprognose for olje og gass (Statoil, 2015, s. 15)

grunnleggende for at selskapet skulle nå sitt mål om å bli ledende innen karboneffektivitet. De legger også fram at naturgass vil være en del av klimaløsningen, og at sammenlignet med kull slipper denne formen for energi halvparten av utslippene som er knyttet til kullutvinning. I samme rapport forklarer Equinor at oljesand ikke har en plass i selskapets strategi, og at de ikke vil utforske etter tungolje (Equinor, 2018a).

Elektrifisering av oljefelt er like aktuelt i rapporten fra 2019. Det vises spesifikt til Johan Sverdrup-feltet som er drevet av energi fra land. Dette gjør feltet til det mest karboneffektive oljefeltet i verden. I januar 2020 lanserte selskapet nye klimaambisjoner for å redusere klimagassutslippet fra ulike operasjoner. Et av målene som trekkes fram i rapporten er at Equinor skal redusere netto karbonintensitet med minst 50 prosent innen 2050. Selskapet forklarer at de forventer at fornybar energi skal vokse kraftig i alle framtidsscenarioer, spesielt når det gjelder elektrisitet hvor sol- og vindenergi har tatt en ledende rolle. (Equinor, 2019a)

### *Strukturelle endringer*

Gjennom denne tidsperioden har vi fått et bilde av et selskap som tilpasser seg gjennom flere organisatoriske endringer. Equinor forklarer gjennom rapportene i denne perioden at i møte med en usikker framtid, er dette nødvendige grep. Selskapet har forsøkt å omstrukturere deler av selskapet gjennom nye komiteer, visjoner, strategier og klimaveikart. I 2018 la Equinor fram hvordan bærekraft er integrert i alle deler av selskapet: verdier, forretningsmodell, strategi og styresett (Equinor, 2018a).

Når det gjelder strukturelle endringer er dette også et punkt hvor bærekraftsrapporten fra 2019 skiller seg fra de tidligere rapportene. I rapporten blir det lagt ekstra stor vekt på hvordan utfordringer knyttet til bærekraft blir regelmessig tatt opp på både styrenivå og i egne bærekraftkomiteer. Selskapet forklarer hvordan bærekraft er integrert i de organisatoriske strukturene i selskapet. De forklarer hvordan bærekraft er en del av hvordan selskapet fungerer operativt og påvirker hvordan de arbeider. Gjennom egne komitéer er man dedikert til å arbeide med sikkerhet, bærekraft og etikk. Slik understreker Equinor hvordan bærekraft er et tema som påvirker selskapet fra innsiden og ut. (Equinor, 2019a)

### *Objektive mål*

Overordnet gikk utslippene oftere ned i denne delen av tiårsperioden enn den foregående. Allerede i 2015 diskuterte selskapet hvordan man framover skulle redusere utslipp knyttet til deres aktiviteter. Blant de direkte utslippskuttene skulle selskapet forbedre

energieffektiviteten, redusere metangassutslipp, eliminere rutinefakling og skalere opp karbonfangst- og lagring.

Gjennom store vurderinger kartla selskapet områder for å finne ut hvilke deler av operasjonene deres som hadde størst påvirkning. I 2016 understreket de også at de kuttet store utslipp ved å redusere letevirkosomheten, initiere flere utslippsreduksjonsprogrammer og redusere fakling. Energibruken knyttet til strøm- og varmegenerering representerte den største delen av klimagassutslipp fra Equinors operasjoner og gjennom energieffektivisering kunne man spare flere hundretusen tonn i CO<sub>2</sub>-utslipp

CO<sub>2</sub>-utslippene økte fra 2016 til 2017, fra 14.8 millioner til 14.9 millioner tonn.

Hovedårsakene til dette var en omfattende snuoperasjon i midtstrømaktiviteter og økt boreaktivitet innen landbaserte skifergassoperasjoner.

Fra 2017 til 2018 hadde Equinor en nedgang i CO<sub>2</sub>-utslipp som i stor grad var knyttet til egne mål om å stoppe fakling fra egne anlegg. CO<sub>2</sub>-utslippene var overordnet større i 2017, men Equinor nådde målet som var satt for utslipp i 2018. I 2018 og 2019 gikk selskapets CO<sub>2</sub>-utslipp ned. Equinor forklarer at ambisjonene for CO<sub>2</sub>-intensitet også har blitt rykket fram til 2025, sammenlignet med 2030 som først var målet. Det understrekes at selskapet er på god vei til å nå egne klimamål i løpet av det neste tiåret.

### **4.1.3. Oppsummering**

Equinors prat og praksis knyttet til bærekraft i en klimasammenheng tegner et bilde av en organisasjon som har stått i delvis motstridende krav og utfordringer. Kommunikasjonen har vist seg å være strategisk og gjennomført i flere av tilfellene der selskapet klarer å snu diskursen til egen fordel. Da klimapraten intensiverte i 2015, hadde Equinor flere utfordringer knyttet til egne investeringer. Særlig viste det seg utfordrende å fortsette argumentet rundt «energirealitetene» med selskapets prosjekter i tungolje. Investeringer i slike energikilder gikk ikke overens med Parisavtalen. For Equinor ble det helt avgjørende å kommunisere og handle på en måte som viste hvordan de skulle bli en del av løsningen på klimautfordringen.

#### *Prat i 2010-2020*

I første del av denne perioden var store deler av Equinor sin prat knyttet til argumentasjonsrekken som selskapet kalte «energirealitetene». Selskapet argumenterte for at det eksisterte to kriser: en energikrise og en klimakrise. Denne argumentasjonen gikk igjen i



mye av kommunikasjonen både knyttet til åpning av nye oljefelt og selskapets investeringer i tungolje, eksempelvis oljesand. Det ble ofte fremhevet hvor viktig tilgangen til nye felt var for hele Norge. Retorikken som ble ført appellerte ofte til høyere verdier og Equinor la fokus på at tilgangen til nye felt var noe som var viktig for alle og et oppdrag som var større enn selskapet selv. Gjennom den strategiske kommunikasjonen forsøkte Equinor å skape en større verdi på bakgrunn av de sosiale initiativene de la fram i egne prosjekter. Store deler av kommunikasjonen kan forstås som et uttrykk for selskapets virksomhetsidentitet og samfunnsansvar. Hvordan selskapet skulle tilpasse seg et endret landskap og målene de hadde for fremtiden var ofte framtreddende i kommunikasjonen. Senere i tidsperioden skiftet fokuset over på hvordan Equinor sine aktiviteter var en del av løsningen på klimautfordringen. Om Equinor sluttet å utvinne olje, ville dette påvirke klimamålene negativt, og verden ville få problemer med å bekjempe klimakrisen. Budskapet var fokusert rundt at hvis Norge sluttet med olje- og gassutvinning, ville klimakrisen forverres. Dette begrunnet selskapet ved å vise til de lave utslippene fra norsk sokkel. Johan Sverdrup-feltet ble lagt fram som et klimaprojekt på grunn av elektrifisering og lave utslipp ved produksjon sammenlignet med verdensgjennomsnittet (Equinor, 2020c).

#### *Praksis i 2010-2020*

Gjennom denne tiårsperioden har Equinor utviklet seg fra å være et olje- og gasselskap som først og fremst fokuserte på å imøtekomme verdens energibehov, til å bli et energiselskap som har tilpasset sine organisatoriske strukturer for å kunne svare bedre på verdens klimautfordring. I praksis bar selskapets investeringer og prioriteringer preg av å være under kontinuerlig endring. I starten av tidsperioden fokuserte Equinor på hvordan prosjektene deres var en del av samfunnsoppdraget som gikk ut på å levere energi til verdens befolkning. Ettersom de institusjonelle omgivelsene endret seg, er det nærliggende å anta at dette presset selskapet i en ny retning. Nye strategiske veikart og strategier ble i større grad trukket fram i rapportene i perioden 2015-2020. Fokuset i den siste tidsperioden var på hvilke aktiviteter selskapet skulle prioritere for å forbli konkurransedyktige og bli en del av løsningen på klimautfordringene, og ikke et problem.

Overordnet har rapportene vist seg å være fokusert på hvilken retning selskapet har tatt for året rapporten representerer. Selskapet legger fram hvordan de tekniske og institusjonelle omgivelsene til selskapet har endret seg, og hvordan selskapet har svart på disse endringene. Den tydeligste rapporteringen kommer fram gjennom talldataen som presenteres i hver rapport og denne dataen har vært svært nyttig for å måle Equinors prat opp mot deres praksis,

noe jeg vil presentere nærmere i neste del. Jeg argumentere for hvorvidt det eksisterer en avstand mellom det Equinor prater om og det Equinor gjør i praksis. Det vil jeg gjøre ved å presentere hver av tidsperiodene og trekke fram momenter som både viser avstand og som ikke viser avstand.

## 4.2. Er det avstand mellom prat og praksis?

Equinors prat og praksis rundt bærekraft viser et tydelig bilde av en organisasjon som i stor grad konsentrerer seg om noen hovedområder. Selskapets kommunikasjon er basert på tydelige strategiske valg og flere argumenter går igjen i både prat og praksis. Det er ofte de samme strategiske fortellingene og de samme begrepene som går igjen i radiointervjuer, på hjemmesiden, i podkastepisoder, i nyhetsartikler og i bærekraftsrapportene. Ifølge Fombrun og Van Riel (2004) er konsistent kommunikasjon og handling en av stjernekvantitetene for vellykkede organisasjoner. Det er imidlertid områder som viser en avstand mellom det Equinor sier at de gjør, og det de faktisk gjør.

Jeg vil nå drøfte hvorvidt det eksisterer en avstand mellom prat og praksis knyttet til bærekraft og klima i Equinor. Det vil bli lagt fram områder i kommunikasjonen hvor det er avvik mellom prat og praksis og områder hvor prat og praksis sammenfaller. Drøftingen vil ta utgangspunkt i tidsperiodene 2010-2014 og 2015-2020. Når det refereres til *praten*, er det selskapets kommunikasjon gjennom radiointervjuer, avisartikler, hjemmeside og podkast det refereres til. Når det vises til *praksis*, er det Equinors bærekraftsrapporter som har blitt lagt til grunn for hvordan selskapet handler.

### Tidsperioden 2010-2014

Det som kjennetegner Equinors prat og praksis i denne tidsperioden er hvordan selskapet forholder seg til et landskap som er opptatt av hvordan et olje- og gasselskap stiller seg til klimautfordringene. I praten merkes det spesielt at Equinor i denne tidsperioden prøvde å navigere blant forventningsfulle og kravstore omgivelser. Selskapet understreket i sine rapporter fra denne perioden at det var stor usikkerhet knyttet til hvordan klimautfordringene kom til å påvirke det politiske og økonomiske bildet for Equinor. Gjennom prat og praksis får man inntrykk av at Equinor forsøkte å navigere og finne ut av hvilke områder de skulle satse på. Hva ville være mest hensiktsmessig og lønnsomt? Hvordan skulle selskapet forsvare videre leting etter olje og investering i tungolje? Dette er tydelige eksempler på press fra de

institusjonelle og tekniske omgivelsene, som Brunsson forklarer at ofte fører til dekopling av prat og praksis.

Det er tydelig gjennom både prat og praksis fra denne tidsperioden at kommunikasjonen endrer seg raskt. Til tross for at det er noen hovedmomenter som går igjen år etter år, kommer det tydelig fram at selskapet prøver å navigere ved å finne ut hvordan de skal tilpasse seg et endret landskap.

### *Prat og praksis rundt tungolje*

Tungoljeprosjektene til Equinor er en tydelig del av kommunikasjonen rundt bærekraft og klima. Datamaterialet viser at klimaspørsmålet ble en viktig del av selskapets satsing innen denne energikilden. Oljesandprosjektene i Canada var en sentral del av både prat og praksis i denne tidsperioden.

I praten måtte Equinor forsvare oljesandprosjektene sine regelmessig, og det var ofte hard kritikk knyttet til de store CO<sub>2</sub>-utslippene som var å finne i slike energikilder. Debatten konsentrerte seg oftest rundt hvorvidt oljesandproduksjon var noe som var lønnsomt og riktig å satse på i en verden som sto overfor global oppvarming og klimautfordringer. Det ble helt avgjørende for selskapet å finne argumenter som legitimerte deres satsing på oljesand. I argumentasjonen knyttet til disse prosjektene, var det to momenter som gikk igjen i praten til Equinor.

Den ene momentet i praten var knyttet til begrepet «energirealitetene». Gjennom denne argumentasjonen introduserte selskapet en «ny» krise, energikrisen. For et olje- og gasselskap var det denne krisen Equinor jobbet for å løse. Denne argumentasjonsrekken legitimerte på mange måter selskapets investeringer i oljesand. Den legitimerte også Equinors øvrige samfunnsoppdrag og deres rett til å eksistere, eller «license to operate» som var begrepet selskapet brukte selv. Slik selskapet presenterte «energirealitetene» i praten, ble det tilnærmet urettferdig om selskapet ikke skulle utvinne energi hvor det var store muligheter for dette. Om ikke Equinor hentet ut denne energien, ville ikke verdens fattige få samme mulighet som vestlige stater.

Det andre momentet i praten var knyttet til å utvinne oljesand på en miljøvennlig måte. I tillegg til at Equinor skulle levere rimelig energi til de som trengte det mest, skulle denne energien utvinnes med lavest mulig utslipp. Det var ønskelig fra selskapets side å gjøre denne produksjonen renest mulig. Selskapets pressetalsmann forklarte at det var Equinor sitt

oppdrag å gjøre dette på en måte som var så miljøvennlig som mulig, og de skulle være åpne om egne framskritt knyttet til CO<sub>2</sub>-utslippene. Utslippsaspektet og hvordan denne energien skulle gjøres miljøvennlig, er gjennomgående i praten til selskapet rundt oljesandaktiviteten. Måten Equinor kommuniserte rundt oljesandprosjektet bærer preg av å være fokusert på hvordan investeringene i oljesand var et nødvendig onde. Selskapets fokus på å være åpne i prosjektet kan forstås som Equinors måte å skape tillit blant sine institusjonelle omgivelser ved å være transparent, som beskrives som en av stjernekvantitetene blant vellykkede selskap (Fombrun & Van Riel, 2004).

I praksis viste det seg vanskelig å holde utslippene nede. Oljesandproduksjonen hadde flere ganger høyere utslipp per fat, sammenlignet med norsk sokkel. I bærekraftsrapportene, 2011 til 2014, legger selskapet fram utslippstallene knyttet til oljesandproduksjonen. Tallene viser at utslippene knyttet til produksjonen økte for hvert år (Statoil, 2011, 2012, 2013, 2014). I bærekraftsrapporten fra 2014 kommer det fram at oljesandsegmentet hadde opp mot syv ganger så høy CO<sub>2</sub>-intensitet som konvensjonell olje- og gassproduksjon (Statoil, 2014). Equinors prat om å bruke ressursene mer effektivt, ble også satt på prøve gjennom oljesandproduksjonen. For å holde produksjonen i gang måtte selskapet bruke store mengder ferskvann. Dette forbruket kom tydelig fram gjennom bærekraftsrapportene, men det var ikke et tema i praten når det gjaldt utfordringene de møtte på i produksjonsprosessen.

Det er nærliggende å anta at Equinor først og fremst investerte i oljesand på bakgrunn av noe helt annet enn klimaårsaker. Dette var en del av selskapets internasjonale satsing og oljesand representerte store oljereserver (Sæther, 2019). Da klimautfordringene etter hvert ble en større del av den norske debatten, viste det seg at det var utfordrende å forsvare disse investeringene, og selskapet så seg nødt til å finne andre argumenter. Ambisjonene og målene som ble lagt fram gjennom selskapets prat, viste seg å ikke være gjennomførbare i praksis.

### *Prat og praksis rundt karbonfangst og -lagring*

Et avgjørende virkemiddel for å kunne nå klimapolitiske mål var ifølge Equinor karbonfangst og -lagring (Harbo, 2010a, 2010b; NRK, 2014; Statoil, 2010). I tidsperioden 2010-2014 var det rensaneanlegget på Mongstad som var selskapets store satsing. På Mongstad skulle selskapet i samarbeid med staten bygge et fullskala rensaneanlegg. Equinor understrekte i praten hvordan selskapet var i egen særklasse på å forfølge egne planer rundt CO<sub>2</sub>-fangst og -lagring. Fokuset på Mongstad-prosjektet i kommunikasjonen til Equinor hang nok tett sammen med at daværende statsminister Jens Stoltenberg sa at dette skulle bli Norges månelanding under

nyttårstalen i 2007 (TV2, 2007). Gjennom prat støttet Equinor disse ambisjonene, og Mongstad skulle bli et fullskala renseanlegg. Her skulle selskapet både redusere egne CO<sub>2</sub>-utslipp og gjøre gass til en mer attraktiv energikilde for det europeiske markedet.

Gjennom praten forklarte Equinor at karbonfangst og -lagring var et av områdene de jobbet veldig hardt med å få til, og Mongstad-prosjektet var et eksempel på akkurat dette.

Daværende konsernsjef Helge Lund forklarte i et intervju i 2011 hvordan de var kommet langt på testsenteret, og at selskapet var godt i gang med forberedelsene til et fullskala renseanlegg (NRK, 2011). Ettersom spørsmålene og kritikken knyttet til forsinkelsene rundt Mongstad-prosjektet økte, måtte Equinor åpne mer opp rundt hvorfor planene ikke gikk som planlagt. Lund forklarte hvordan det tok lengre tid enn forventet, og at de teknologiske utfordringene var store.

I praksis viste det seg vanskelig å gjennomføre karbonfangst og -lagring på Mongstad. I rapporten fra 2010 beskriver selskapet hvordan deres innsats var knyttet til å få på plass et fullskala renseanlegg og testsenter på Mongstad. Testsenteret åpnet i 2012, men utviklingen av et renseanlegg for karbonfangst- og lagring var foreløpig stoppet opp. I bærekraftsrapporten fra 2013 forklarte Equinor at planene for renseanlegget var stoppet opp fra regjeringens side, men at selskapet fortsatt skulle satse på denne teknologien i framtiden (Statoil, 2013)

Avstanden mellom prat og praksis knyttet til Mongstad-prosjektet bar preg av å være periodevis. Ambisjonene Equinor hadde innledningsvis i tidsperioden, viste seg å ikke være realistiske. Imidlertid var dette noe selskapet selv erkjente i intervjuer i tiden etter at prosjektet ble lagt på is (NRK, 2014).

#### *Prat og praksis rundt egne CO<sub>2</sub>-utslipp*

Equinor ville unngå store klimautslipp i alle sine prosjekter. Det ble en naturlig del av selskapets prat at klimagassutslippene måtte ned. Det er nærliggende å anta at jo mer kunnskap verdenssamfunnet fikk om klimaendringene, jo større forventninger ble det blant de institusjonelle omgivelsene til at utslippene skulle ned. Equinor anerkjente at egne utslipp spilte en avgjørende rolle i kampen mot klimaendringene og at disse utslippene måtte ned om man skulle nå klimamålene.

I praten var det stort fokus på hvordan Equinor sine prosjekter var CO<sub>2</sub>-effektive, og at selskapet skulle bli verdensledende innen karboneffektivitet. Argumentasjonsrekken her var ofte koblet opp mot hvordan Equinor sin produksjon var renere enn gjennomsnittet.

Til tross for at selskapet anerkjente at utslippene måtte ned, og at egne utslipp var en viktig del av løsningen på klimaproblemet, gikk selskapets CO<sub>2</sub>-utslipp opp. I praksis viser bærekraftsrapportene at utslippene i 2010, 2011, 2012 og 2014 gikk opp. CO<sub>2</sub>-utslippene for 2013 var på samme nivå som i 2012. (Statoil, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014).

### *Prat og praksis rundt verdens energisystemer*

Et viktig argument i praten til Equinor var hvordan verdens energisystemer sto overfor en stor endring. Det ble tydelig at omleggingen av hvordan verden produserte og brukte energi var et viktig moment for å sikre gode løsninger på klimaproblemet. Selskapet var sikker på at fornybare energikilder ville være viktig i en framtidig energimiks, men det var mer usikkert hvordan Equinor skulle posisjonere seg i dette landskapet. Dette uttrykte daværende konsernsjef, Helge Lund, da han spekulerte rundt hvorvidt Equinor burde satse på fornybare kilder (Stavanger Aftenblad, 2010a). Videre forklarte han at det først og fremst var fossile brensler som ville være den dominerende energikilden de neste tiårene. Fossile energikilder sto også sentralt når det var snakk om viktigheten av å åpne nye felt på norsk sokkel. Om Norge ville fortsette å produsere olje og gass, var det helt avgjørende at Equinor fikk tilgang til nye felt.

Til tross for uttalt ønske om omlegging av energisystemene, er store deler av hvordan Equinor arbeider i praksis nokså uendret i denne tidsperioden, spesielt knyttet til fornybar energi. Det blir understreket i bærekraftsrapportene at det blir viktig at Equinor finner områder hvor de kan ta i bruk egen kjernekompetanse, og at offshore vind er et av områdene de satser på. Det var i større grad fokus på hvordan selskapet kunne legge til rette for at kundene valgte annerledes. Når det gjelder andre lavkarbonteknologier, er det ingen store endringer som forekommer i denne perioden.

### *Prat og praksis rundt begrepet energirealitetene*

Equinors kommunikasjon rundt begrepet «energirealitetene» er et av områdene som sammenfaller i selskapets prat og praksis. Begrepet kan forstås som et kommunikasjonsverktøy for Equinor i møte med kritikk og spørsmål knyttet til hvorfor selskapet investerte i energikilder som forverret klimaet. Gjennom argumentasjonsrekken som

fulgte dette begrepet skapte selskapet sin egen virkelighetsforståelse og kunne i større grad legitimere egne valg.

I praten ble begrepet oftest brukt når det gjaldt selskapets oljesandprosjekter. Imidlertid ble begrepet også relevant da selskapet snakket om åpning av nye oljefelt (NRK, 2013). I praksis ble «energirealitetene» brukt på samme måte, spesielt da selskapet tok opp klimaendringene i rapportene (Statoil, 2013). Med andre ord, så begrunnet Equinor sine handlinger på samme måte som de hadde forklart i praten. Bruken av «energirealitetene» i bærekraftsrapportene kan forstås som et eksempel på hvordan den strategiske kommunikasjonen også kommer til uttrykk i rapportene.

### **Tidsperioden 2015-2020**

Starten av denne tidsperioden ble preget av konsernsjefskifte, globale klimaavtaler og nye visjoner fra Equinor. Tidlig i 2015, i kjølvannet av konsernsjefskiftet, uttalte den nye konsernsjefen at «Det har vært nok store ord. Nå vil vi bidra til handling.» (Seglem & Kongsnes, 2015). Dette er et spennende utgangspunkt for å se om avstanden mellom ord og handling endrer seg i denne perioden. Stavanger Aftenblad skrev at den nye konsernsjefen for Equinor ble hyllet for å ta klimatrusselen på alvor (Seglem, 2015). Det som er tydelig i datamaterialet i denne tidsperioden er at selskapets prat og praksis sammenfaller i større grad mot slutten av perioden. Det finnes flere områder hvor det fortsatt er avstand mellom prat og praksis, men det er et tydelig mønster at avstanden mellom prat og praksis blir mindre mot slutten av denne tidsperioden. Dette skal jeg illustrere gjennom flere eksempler i kapitlet som følger.

#### *Prat og praksis rundt Parisavtalen, bærekraftsmål og klimapolitikk*

De globale klimaavtalene, som ble vedtatt i 2015, kom til uttrykk både gjennom praten og gjennom praksisen til Equinor. Det ble synlig gjennom prat og praksis at det var viktig for Equinor å understreke at de stilte seg bak disse målene. Equinor skulle være en del av løsningen på klimautfordringen, og ikke en del av problemet.

I 2015 forklarte den nye konsernsjefen hvordan Equinor skulle bruke mange ressurser på å utvikle nye klimaløsninger. Mye av selskapets fokus var knyttet til å fremme det de mente var god klimapolitikk for energisektoren. Det ble også tydeligere i praten hva Equinor faktisk mente deres egen rolle var. Konsernsjefen understreket i et intervju at selskapet først og fremst produserte olje og gass, og det var også disse energikildene som skulle ligge til grunn

for egen klimasatsing. De skulle finne måter å utvinne olje og gass på en mest mulig bærekraftig måte. Når det gjaldt å bidra til klimautfordringene var det til sammenligning større uklarhet i hvilken retning Equinor skulle gå i tidsperioden 2010-2014. I tidsperioden 2015-2020 var selskapet tydeligere på hvilken rolle de skulle ha i framtiden og hvordan investeringene skulle fordeles i tiden framover.

I praksis var det også et tydelig fokus på hvordan Equinor skulle omstille seg for å imøtekomme nye krav og forventninger til selskapet. De anerkjente at skiferolje og andre tungoljeprosjekter ikke var robuste investeringer og at selskapet i større grad var nødt til å investere i lavkarbonprosjekter. Mye av prat og praksis i denne perioden sammenfalt, og den største avstanden mellom prat og praksis i denne perioden kom i kjølvannet av navneendringen.

#### *Prat og praksis rundt navneendringen*

Navneendringen fra Statoil til Equinor i 2018 var et strategisk valg. Det er nærliggende å anta at endringen resulterte i nye forventninger og krav til hva selskapet skulle oppnå.

Navneendringen signaliserer på mange måter også en bruddperiode i selskapets kommunikasjon. Det er tydeligere avstand mellom hvordan Equinor snakker og hvordan de handler i tilknytning til navneendringen i 2018.

I etterkant av navneendringen ble det en enda større debatt om Equinor faktisk fulgte opp egne ord med handling. Et av grepene Equinor gjorde i dette tilfellet, var ofte å ta i bruk retorikken som kritikere selv brukte. Dette finner man eksempler på i kommunikasjonen på Equinors hjemmeside knyttet til selve navneendringen. Da valgte selskapet selv å ta opp temaet om grønnvasking og på denne måten ta opp de institusjonelle omgivelsene i egen kommunikasjon. Dette strategiske grepet kan forstås som en måte å styre debatten på selv, og slik avskrive eventuelle påstander om selskapet og grønnvasking fra starten av.

Da Equinor byttet navn og forklarte at de gikk fra å være et olje- og gasselskap til å bli et bredt energiselskap, forventet nok flere at energiporteføljen skulle følge tett etter. Dette var ikke tilfelle. Equinor var i flere tilfeller nødt til å understreke at selskapet var i en prosess med å endre seg. Begrunnelsen for navneendringen var i første omgang en slags visjon, noe selskapet skulle strekke seg etter. Flere ganger måtte Equinor forsvare hvorfor 95 prosent av investeringene deres fortsatt var i olje og gass (NRK, 2019). Mye av praten viser at selskapet var nødt til å forklare flere ganger at investeringene i fornybar energi var mål de jobbet mot.



Equinor siktet seg mot at 15-20 prosent av investeringene deres skulle være i fornybare kilder i framtiden.

Parisavtalen ble også trukket fram som et eksempel i forbindelse med egen navneendring. Samtidig som Equinor forklarte at de ikke er i rute med å nå målene i klimaavtalen: «For å nå ambisjonene i Parisavtalen må det ses en topp i oljeetterspørselen snart...» (Stavanger Aftenblad, 2019, Tre fremtidsscenarioer, 2. avsnitt), så forklarte de at det ikke var Equinor som skulle slutte å produsere:

Vi vil utvikle oss til et bredt energiselskap, og der er det dilemmaer uten enkle svar eller enkle løsninger. Å slutte å produsere olje og gass er ikke løsningen. Vi skal være en del av transformasjonen til nye energiformer og vi skal gjøre det på en skikkelig måte. Det er faktisk også god klimapolitikk. (Skarsaune & Myrset, 2019, hovedsitat).

Det ble avstand mellom prat og praksis når det gjaldt navneendringen og det å være et bredt energiselskap. Equinors kommunikasjon var fokusert rundt det å være et bredt energiselskap, men investeringene var de samme før (Equinor, 2018a). Det var lite som skilte selskapet fra å være det samme olje- og gasselskapet som før navneendringen. Den nye identiteten de pratet om og la frem, viste seg å ikke påvirke hva de gjorde i praksis på dette tidspunktet.

#### *Prat og praksis rundt åpning av nye felt*

Selskapet gikk fra å være et rendyrket olje- og gasselskap til å bli et bredt energiselskap med investeringer i både olje, gass, sol og vind. Med hovedinvesteringene i olje og gass var det fortsatt aktuelt for Equinor å åpne opp nye felt. En sak som regjerte mye av praten til Equinor i denne tidsperioden, var knyttet til selskapets planer om åpning av områder utenfor Australia. Miljøvernere mente at oljeboring i et sårbart område som Australbukta ikke var forenlig med selskapets nye drakt. Det samme kan nevnes for LoVeSe og Barentshavet som også ble trukket fram som sårbare områder. Dette har vært, og er fortsatt, saker som fortsatt vekker enorme debatter i Norge.

I 2020 innstilte Equinor planene sine i Australbukta (Equinor, 2020b). Det er nærliggende å anta at også de institusjonelle forholdene i saken påvirket Equinors vurdering om å stoppe prosjektet. Mange av argumentene mot selskapet i denne saken tok utgangspunkt i hvordan deres aktiviteter i Australbukta og nye navnedrakt, ikke passet sammen. Det er rimelig å anta at forventningene fra omgivelsene til Equinor etter navneendringen ikke ble innfridd, og at selskapets oljetørst i Australbukta var lite forenlig med forventningene. Når omgivelsenes

forventninger ikke innfris, kan dette gå ut over organisasjonens omdømme (Dolphin 2004 i Brønn, 2019). Til tross for interesseengasjementet som Equinor utøvde i denne saken, virker det som om omdømmerisikoen i denne saken ble for stor.

I bærekraftsrapportene står det lite om selskapets engasjement og satsing knyttet til disse områdene. Flere faktorer påvirker nok en eventuell avstand i denne saken, men det er nærliggende å anta at Equinor brukte ulike kommunikasjonskanaler for å fremme egen interesse for å få åpnet nye oljefelt. Dette kan forstås som en måte for selskapet å forsøke å påvirke myndighetene som avgjør lisensene til disse områdene. Imidlertid kommer ikke behovet for åpningen av nye felt fram i selskapets rapporter.

#### *Prat og praksis rundt elektrifisering av felt*

Equinor fokuserte mye på hvordan elektrifisering av plattformer ble et av de viktigste klimatiltakene for selskapet. Dette var et viktig moment i både media og noe som ble gjennomført i praksis. Dette tiltaket er ikke framtrødende på selskapets hjemmesider. Det kan forstås som en avstand mellom hvordan selskapet fremstiller bærekraft på hjemmesiden og hvordan de kommuniserer og handler rundt bærekraft. Dette gjelder i tidsrommet 2019-2020.

På hjemmesiden er det visuelle fokusert rundt havvind og solenergi. Mange av de verbale virkemidlene er knyttet opp mot fornybar energi og utslippskutt (Equinor, 2020a) I intervjuer og kronikker fokuseres det i stor grad på Equinors ambisjoner knyttet til å effektivisere og elektrifisere olje- og gassproduksjonen. Disse ambisjonene er ikke framtrødende på selskapets hjemmeside.

#### *Prat og praksis rundt egne utslipp: CO<sub>2</sub>-utslipp*

Et annet moment som skiller seg ut i denne tidsperioden sammenlignet med den forrige, er prat og praksis rundt egne utslipp. I løpet av denne tidsperioden gikk utslippene oftere ned enn opp. CO<sub>2</sub>-utslippene gikk opp i 2015 og 2017. CO<sub>2</sub>-utslippene gikk ned i 2016, 2018 og i 2019. Dette sammenfalt med selskapets prat knyttet til utslippskutt og klimatiltak som skulle resultere i lavere utslipp for selskapet.

### 4.2.1. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet hvorvidt det eksisterer en avstand mellom Equinors prat og praksis. Det har blitt lagt fram eksempler på at det finnes avstand mellom prat og praksis og eksempler som illustrerer at prat og praksis sammenfaller. Det er interessant å se hvordan avstanden utvikler seg gjennom tiårsperioden. Gjennom perioden kan avstanden mellom prat og praksis forstås som periodevis og under vil det bli oppsummert hvordan.

I starten av tidsperioden eksisterer det avstand omkring Equinors satsing innen oljesand og karbonfangst og -lagring. Kommunikasjonen og praten er konsentrert rundt hvordan prosjektene var en del av selskapets klimamål. I praksis viste det seg vanskelig å nå de målene som selskapet hadde kommunisert. Disse prosjektene er begge eksempler på hvordan Equinor ikke fulgte opp ord med handling. I 2016 sammenfaller prat og praksis i større grad og selskapet begynner å vise til konkrete investeringer i fornybar energi, CO<sub>2</sub>-utslippene går ned og det ble tydeligere i både prat og praksis hvordan selskapet skulle produsere olje- og gass med lavere klimaavtrykk. Navneendringen i 2018 resulterte i at avstanden mellom prat og praksis ble større. Equinor ble utfordret på hvorfor kommunikasjonen rundt navneendringen ikke reflekterte selskapets investeringer. Store deler av kommunikasjonen ble ikke etterfulgt i praksis. Det er imidlertid interessant å se hvordan selskapets prat og praksis sammenfaller i større grad i tiden etter navneendringen, 2019/2020. Det største avviket på slutten av tiårsperioden er hvordan selskapet kommuniserer på hjemmesiden og hvordan de kommuniserer i media. Her er det forskjell på hvordan selskapet kommuniserer rundt begrepet bærekraft på hjemmesiden sammenlignet med hvilke deler som vektlegges i mediepraten og i bærekraftsrapporten.

### 4.3. Hva kan forklare en eventuell avstand mellom prat og praksis?

For å forklare avstand mellom prat og praksis, vil jeg bruke et ny-institusjonelt rammeverk. Jeg vil drøfte hvorvidt denne observerte avstanden mellom prat og praksis i Equinor kan tolkes som en form for dekopling. Jeg vil med utgangspunkt i Brunssons begreper forklare hvordan Equinor dekopler prat og praksis gjennom: *dekopling i tid*, *dekopling basert på sak*, *dekopling i omgivelsene* og *dekopling gjennom organisatoriske enheter*. I denne delen skal jeg forklare hva som kan være uttrykk for dekopling, hva som kan være uttrykk for ikke-

dekopling og forklare hvorfor Equinor anvender dekopling i sin kommunikasjon og sitt arbeid knyttet til bærekraft. Dersom det er avstand mellom hva Equinor prater om og hva de gjør i praksis, tolker jeg dette som dekopling. I motsatt fall, hvis det ikke er avstand mellom prat og praksis, tolker jeg dette som en overensstemmelse knyttet til hva Equinor sier at de skal gjøre og hva de faktisk gjør.

Mitt utgangspunkt, og det som vekket min nysgjerrighet for denne oppgaven, var både egen antakelse, og miljøorganisasjoners uttalelser, om at Equinor bedrev grønnvasking. Gjennom denne oppgaven har jeg dels fått bekreftet en slik antakelse, men den har også blitt utfordret og mer nyansert i tråd med oppgavens funn. Jeg forventet at kravene og forventningene fra de institusjonelle og tekniske omgivelsene ville føre til at Equinor dekoplet for å kunne imøtekomme disse. Avstanden som eventuelt ville oppstå på bakgrunn av dette ville kunne tolkes som en form for grønnvasking fordi selskapet ikke fulgte opp prat med praksis. Det finnes tilfeller hvor det er avstand mellom Equinors prat og praksis, men dette er ikke utelukkende tilfellet, og dette vil jeg legge fram underveis i følgende kapittel.

Det er veldig tydelig gjennom selskapets prat og praksis at de har et bevisst forhold til sine omgivelser. I de siste bærekraftsrapportene innleder Equinor med at deres interessenter har vært involvert i å sette dagsorden for hva selskapet skal jobbe med og fokusere på i egen rapportering. I alle rapportene forklarer også selskapet hvordan deres «license to operate» er avhengig av støtte fra omgivelsene. De understreker gjennom egen strategisk kommunikasjon hvordan selskapets valg påvirker samfunnet rundt dem, og at dette er noe selskapet tar høyde for når de forvalter sitt samfunnsoppdrag.

For Equinor kan dekopling forstås som et verktøy for å håndtere eksterne uoverensstemmelser. I de tidsperiodene hvor Equinor er utsatt for nye krav og forventninger, kan man se at avstanden mellom den politiske og handlende delen av organisasjonen øker. Når de dekopler, holder de den politiske delen av organisasjonen atskilt fra den handlende delen av organisasjonen. Slik kan selskapet reflektere eksterne uoverensstemmelser gjennom prat uten at dette påvirker de interne forholdene i organisasjonen. Gjennom å gjøre dette, blir Equinor en «hykler». De prater for å tilfredsstille en norm, tar avgjørelser basert på en annen norm og handler basert på en tredje norm. Brunsson understreker hvordan organisasjoner ofte benytter seg av alle disse verktøyene parallelt, og dette viser seg også gjennom denne casen. I følgende del vil jeg drøfte hvordan Equinor tar i bruk disse verktøyene og dekopler prat og praksis.

### *Dekopling i tid*

Store deler av Equinors avstand mellom prat og praksis kan tolkes som dekopling i tid. Dekopling i tid innebærer å tilfredsstille krav til politikk i en periode og krav til handling i en annen periode (Brunsson, 1989). I periodene hvor politikk regjerer, vil prat erstatte handling. Gjennom denne tiårsperioden har Equinor svart på inkonsistente normer i en periode og produsert koordinert handling i en annen periode. Det dekoples periodevis fra 2010-2020. Graden av dekopling er størst i starten, noe som er et tegn på at Equinor står overfor nye krav og forventninger. Dekoplingen gjør det mulig for den handlende delen av organisasjonen å få jobbe «i fred», uten å bli påvirket av prat. Slik kan Equinor finne ut av hva de ønsker å satse på, og hvilke investeringer de skal gjøre i tiden framover. Dette skal jeg nå forklare nærmere ved å trekke fram eksempler og videre legge fram hvordan selskapet har benyttet dekopling i tid som et verktøy for å håndtere uoverensstemmelser i sine omgivelser.

Datamaterialet fra 2010-2014 tegner et bilde av et selskap som forsøker å navigere i et landskap som er usikkert. I denne perioden er det politikk og prat som regjerer, og datamaterialet viser et bilde av at prat har erstattet handling. Gjennom nærmere observasjon rundt selskapets prat og praksis er det tydelig at selskapet forsøkte å områ seg. Det er flere tydelige tegn på at Equinor i denne tidsperioden ønsket å avspeile flere ulike verdier og normer. I en periode hvor praten regjerer kan Equinor tilfredsstille flere ulike verdier og ideer basert på det som kreves fra omgivelsene. Det vises blant annet gjennom hvordan selskapet investerte i oljesand for å kunne konkurrere på et internasjonalt nivå, samtidig som de satset på å gjøre dette så miljøvennlig som mulig. Det var viktig å signalisere at dette skulle gjøres med lave utslipp, til tross for at det ble vanskelig å følge ambisjonene opp i den handlende delen av organisasjonen. Videre hadde Equinor store ambisjoner knyttet til karbonfangst og -lagring, uten at dette viste seg gjennom selskapets praksis.

Brunsson (1986) forklarer at organisasjoner kan gå gjennom perioder fra høy integrasjon til høy oppløsning. De oppløste periodene er perioder hvor Equinor opptrer med passivitet, omgivelsene forventer at selskapet handler på miljømålene innen oljesand og rundt Mongstad-prosjektet, men nesten ingenting blir gjennomført. Det tas avgjørelser knyttet til hva selskapet får til i de respektive sakene, men nesten ingen av dem blir implementert. Dette kan tolkes som eksempler på hvordan Equinor tar inkonsekvente avgjørelser. Selskapet pratet om at de hadde store ambisjoner knyttet til å utvinne oljesand mer miljøvennlig enn alle andre selskap som hadde utvunnet denne energikilden. Dette ble ikke tilfelle, og Equinor uttalte senere at det ble for dyrt. Slik kunne de selge inn klimaambisjoner til de institusjonelle

omgivelsene, og samtidig tilfredsstillte aksjonærer fordi praten ikke påvirket lønnsomheten i prosjektet. Dette er en måte for Equinor å representere flere ulike meninger på, men det er ikke et godt utgangspunkt for handling (Brunsson, 1986).

Gjennom å dekoppe prat og praksis i denne perioden, kunne Equinor prate og ta avgjørelser som avspeilet de institusjonelle omgivelsene sine. De tekniske omgivelsene ble fortsatt ivaretatt gjennom den handlende delen av organisasjonen. Gjennom å holde disse delene av organisasjonen dekoplet, kunne Equinor fokusere på å sikre støtte fra omgivelsene, som uttrykte usikkerhet og stilte spørsmålsteget ved om det var plass til et olje- og gasselskap som Equinor i en grønnere framtid.

Datamaterialet fra 2015-2020 er i større grad fragmentert sammenlignet med forrige tidsperiode. Periodene hvor Equinor dekopler prat og praksis i denne perioden er hyppigere og kortere av gangen.

I kjølvannet av de globale klimaavtalene som ble vedtatt i 2015, er Equinor i større grad sikker på hvilken retning de skal ta, og hvilken klimapolitikk de stiller seg bak. Den nye konsernsjefen, Eldar Sætre, var tydelig da han forklarte hvordan Equinor først og fremst skulle satse på å utvinne olje og gass så miljøvennlig som mulig. Dette skulle være selskapets bidrag til å møte både energibehovene og klimautfordringene. Det Equinor pratet om at de skulle gjøre, gikk også igjen i praksis. Bærekraftsrapportene viste et selskap som var i omstilling, men som var sikker på i hvilken retning de skulle gå. Prat og praksis var i mye større grad sammenfallende i denne perioden.

Navneendringen i 2018 resulterte i flere krav og forventninger. Brunsson og Olsen (1997) trekker fram endringen av organisasjonens navn som et eksempel på dekopling.

Navneendringen til Equinor kan argumenteres for å være en måte å påvirke omgivelsens bilde av organisasjonen uten at dette påvirker produktiviteten eller effektiviteten i organisasjonen. Det er nærliggende å anta at Equinor var utålmodig etter å vise omverden hvordan de rustet selskapet for framtiden. Bakgrunnen for navneskiftet forklarte selskapet selv som deres ønske om å lykkes over tid gjennom å tilpasse seg omgivelsene i større grad. Gjennom den strategiske kommunikasjonen pratet Equinor om hvordan de skulle satse på fornybar energi og være en del av framtidens løsninger. Disse ambisjonene kommer ikke til syne i selskapets praksis. Investeringene i fornybar energi ble lagt fram som en langsiktig investering. Selskapet møtte hard kritikk rundt den lave prosentandelen til fornybarsatsingen. Dekoplingen

mellom prat og praksis tilknyttet navneendringen kan forstås som nødvendig for å omstille seg, samtidig som det tok tid før den handlede delen av organisasjonen tok den politiske delen igjen.

Den siste delen av denne tidsperioden, 2019-2020, viser et selskap som har evnet å omstille seg og fulgt opp prat og politikk med praksis og handling. Den handlende delen av organisasjonen har i stor grad tatt igjen den politiske delen av organisasjonen. Prat og praksis i denne perioden viser et selskap som handler som det prater.

### *Dekopling basert på sak*

Equinors avstand mellom prat og praksis kan også forklares med å være en form for dekopling basert på sak. Gjennom å separere politikk og handling basert på sak kan Equinor legge til rette for at ulike problemstillinger blir diskutert. Dekopling basert på sak gjør at Equinor kan få gjennomslag for prat i en sak og gjennomslag for handling i en annen sak. På denne måten kan selskapet differensiere mellom egne saker. Brunsson (1989) forklarer også hvordan noen saker brukes for å utsette konflikter og andre saker avgjøres på en mer ryddig måte.

En sak som har preget store deler av praten til Equinor, er det selskapet selv kalte «energirealitetene». Denne saken kan forstås som en måte for Equinor å utsette avgjørelser knyttet til andre saker, blant annet når det gjelder hvordan selskapet skulle håndtere klimautfordringene. Dette er spesielt gjeldende i starten av tiårsperioden da Equinor fokuserte mye på «energirealitetene» i debatter og i bærekraftsrapporten. Det er nærliggende å anta at denne saken var viktig både for å avlede diskusjonen når det gjaldt hva Equinor faktisk gjorde og var et viktig verktøy for å omstille seg i møte med klimautfordringene. Mye kan tyde på at denne saken var viktig for å holde debatten fokusert på noe som legitimerte hvorfor Equinor gjorde slik de gjorde, samtidig som de dekoplet den handlende og politiske delen av organisasjonen slik at den handlende delen av organisasjonen fikk mulighet til å tilpasse seg i et realistisk tempo.

Åpning av nye felt i Australbukta, LoVeSe og i Barentshavet er også et eksempel på saker som var sentral i praten, men ikke preget av det Equinor faktisk gjorde. Disse sakene var imidlertid avhengige av politiske vedtak og gjennom Equinors prat kunne selskapet sette retning for hvordan sakene ble diskutert. LoVeSe var en viktig sak og en stor del av praten tidlig i tidsperioden. Konsekvensutredningen av området ble fremstilt som avgjørende for

hele nasjonen om Norge i framtiden skulle fortsette produksjonen på norsk sokkel. For Equinor kan denne saken forstås som en måte å presentere viktige problemstillinger på og sette en dagsorden. Konsekvensutredningen av LoVeSe var en omstridt sak og for Equinor var det avgjørende å trekke fram hvordan Norge som helhet ville dra nytte av at dette feltet ble åpnet. Det ble imidlertid ofte understreket av Equinor at det var myndighetenes avgjørelse hvorvidt forsvarligheten knyttet til miljø og biologisk mangfold ble ivarettatt. Disse sakene var avhengig av politiske vedtak og krevde dermed lite handling fra Equinor sin side. I dette tilfelle kunne selskapet fokusere på politikk, prat og avgjørelser. Det er slik Brunsson (1989) legger fram at dekopling basert på sak ofte utfolder seg.

### *Dekopling i omgivelsene*

Equinor benytter også dekopling i omgivelsene sine for å imøtekomme motstridende krav fra både institusjonelle og tekniske omgivelser. Gjennom denne formen for dekopling kan Equinor velge å utøve politikk eller handling basert på hvilke omgivelser de samhandler med.

Denne formen for dekopling er tydelig i hvordan selskapet prioriterer prosjekter i starten av tidsperioden. Utenlandsprosjektene til Equinor i USA og Canada var viktig for selskapets utenlandssatsing. Imidlertid kom det reaksjoner fra andre deler av omgivelsene når det gjaldt prosjektenes klimaavtrykk. Equinor har et bredt spekter av interessenter og i bærekraftsrapportene definerer selskapet disse som ansatte, aksjonærer, myndigheter, forretningspartnere og leverandører, kunder, ikke-statlige organisasjoner, academia og samfunnet for øvrig (Equinor, 2019a). Det er nærliggende å anta at Equinor tilpasset den politiske og handlende delen av organisasjonen sin basert på hvem de samhandlet med. Dette vises blant annet gjennom hvordan selskapet investerte i oljesand for å kunne konkurrere på et internasjonalt nivå, samtidig som de satset på å gjøre dette så miljøvennlig som mulig. Det er rimelig å tolke kravene fra de tekniske omgivelsene i dette tilfelle som forventninger til lønnsom og effektiv produksjon. Samtidig kommer det til uttrykk at de institusjonelle omgivelsene var opptatt av miljøpåvirkningen til denne energikilden. For Equinor ble det viktig å kommunisere at dette skulle gjøres så miljøvennlig som mulig, til tross for at det ble vanskelig å følge ambisjonene opp i den handlende delen av organisasjonen. Gjennom denne formen for dekopling kunne Equinor unngå konflikter ved å imøtekomme flere uoverensstemmelser samtidig.



### *Dekopling gjennom organisatoriske enheter*

Gjennom å opprette organisatoriske enheter kan Equinor tilpasse sine formelle strukturer slik at deler av organisasjonen opptrer som en politisk del og andre deler av organisasjonen opptrer som den handlende delen. I løpet av tiårsperioden opprettet Equinor egne komiteer, klimaveikart, visjoner og strategier som svar på hvordan organisasjonen skulle tilpasse seg klimautfordringene. Slike strukturelle endringer, spesielt etableringen av komiteer for bærekraft, samfunnsansvar og etikk, er en måte å signalisere samsvar med eksterne normer og verdier (Meyer & Rowan, 1977).

De strukturelle tilpasningene til selskapet er gjennomgående i hele tiårsperioden og eksemplene viser hvordan Equinor tilpasser sine formelle strukturer for å imøtekomme eksterne krav og forventninger. I 2010 understrekes det hvordan risiko tilknyttet bærekraft kan påvirke fremtiden til selskapet. På bakgrunn av dette blir det opprettet en egen HMS, etikk og CSR-komitee (Statoil, 2010). Selskapet forklarte at opprettelsen av komiteen var en nødvendighet for å gjenoppbygge tillitsbåndet mellom selskapet og dets omgivelser. Debatten i etterkant av Deepwater Horizon-utblåsningen ble preget av spørsmål om hvorvidt olje- og gasselskaper tok miljøet på alvor. For Equinor var opprettelsen av komiteen avgjørende for å reflektere kravene fra omgivelsene knyttet til selskapets samfunns- og miljøansvar. Dekopling i dette tilfellet ble særlig relevant fordi behovet for legitimitet på et område som sikkerhet og miljø kan tolkes som avgjørende for Equinor. Når behovet for legitimitet er stort, blir dekopling særlig aktuelt for organisasjoner (Brunsson, 1989). Slik kan organisasjoner bruke formelle strukturer til å reflektere eksterne normer og verdier.

Når forventningene i omgivelsene er i konflikt med de ressursene organisasjonen har tilgjengelig, oppstår dekopling (Meyer & Rowan, 1977). Organisasjoner har begrenset kapasitet til å implementere regelmessige uoverensstemmelser i omgivelsene og ser seg dermed nødt til å dekoppe prat og praksis. Brønn (2019) forklarer hvordan det er økende allmenn etterspørsel knyttet til hvordan organisasjoner tar samfunnsansvar. Opprettelsen av denne komiteen kan forstås som et eksempel på hvordan Equinor tok opp kravene fra de institusjonelle omgivelsene og reflekterte disse gjennom sin formelle struktur.

Selskapets arbeid med bærekraft ble enda tydeligere gjennom nye strukturelle endringer i 2013 og 2014. Equinor forklarte hvordan bærekraft skulle gå til kjernen i selskapets arbeid og det var ønskelig med en helhetlig tilnærming til begrepet. Dette resulterte i en ny prestasjonsfunksjon for bærekraft internt i selskapet. Selskapets egen begrunnelse for

opprettelsen var basert på at de ønsket å bevare støtten selskapet hadde blant omgivelsene sine. Brunsson (1986) forklarer hvordan deler av organisasjonen reflekterer eksterne normer gjennom prat og avgjørelser og andre deler av organisasjonen produserer handling. Denne prestasjonsfunksjonen er måte for Equinor å vise hvordan handlingsmønstrene til selskapet blir målt med utgangspunkt i bærekraft. I 2014 presenterte Equinor en ny strategi for selskapet og bærekraft var igjen den sentrale delen av en organisatorisk endring i selskapet. Som en følge av den nye strategien ble også flere mål og ambisjoner lansert, og retningen videre for selskapet ble tydeliggjort. Gjennom en slik strukturell endring viste Equinor hvordan deres organisasjon samsvarte med eksterne normer og verdier.

Parisavtalen som ble vedtatt i 2015 førte også til strukturelle endringer for Equinor. De opprettet et nytt forretningsområde, New Energy Solutions, som skulle jobbe med å finne de nye løsningene på klimaproblemet. Her skulle de blant annet jobbe med å klimateste alle sine prosjekter opp mot klimamålene som var vedtatt (Seglem, 2015). Gjennom en slik strukturell endring reflekterer Equinor forventningene fra omgivelsene sine gjennom et nytt forretningsområde. Bruddet i kommunikasjonen i 2015 signaliserer hvordan Equinor ble presset fra flere kanter knyttet til hvordan de skulle imøtekomme klimamålene. Opprettelsen av dette forretningsområdet var en måte for selskapet å signalisere at løsninger for å imøtekomme klimaproblemet var noe selskapet tok seriøst og dermed noe som ble integrert i selve organisasjonen. Det ble også lansert en ny strategi for selskapet i 2015, «Å forme energiframtiden». Det er nærliggende å anta at landskapet etter Parisavtalen var endret slik at Equinor så seg nødt til å tilpasse organisasjonen gjennom nye forretningsområder og nye strategier.

Navneendringen i 2018 førte med seg flere strukturelle endringer som kan argumenteres for å være dekopling basert på organisatoriske enheter. Endringen kan forstås som et forsøk på å tilfredsstillende de institusjonelle omgivelsene ved å legge til rette for en grønnere retning for selskapet. Endringen resulterte også i ny visjon og ny strategi for Equinor. I etterkant av endringen viser prat og praksis hvordan selskapet jobbet med å implementere bærekraft i alle deler av organisasjonen. Det ble understreket hvordan egne komiteer jobbet dedikert med bærekraft og at problemstillinger knyttet til bærekraft påvirket alle avgjørelser selskapet tar. Dette eksemplifiseres i praksis hvor bærekraft blir diskutert og tatt opp på styrenivå i konsernet (Equinor, 2019a). Formålet med strukturelle endringer og endringer i organisatoriske enheter er å vise hvordan konflikter blir håndtert gjennom diskusjoner og avgjørelser i organisasjonen (Brunsson, 1986).

De strukturelle endringene gjennom denne tiårsperioden er i stor grad knyttet til hvordan Equinor tilpasset organisasjonen til å jobbe med bærekraft. Hvordan selskapets formelle struktur skal tilpasses klimautfordringene er gjennomgående i hele tiårsperioden. Det er på bakgrunn av dette at det blir opprettet både nye komiteer, nye visjoner og nye strategier. Gjennom de ulike strukturelle endringene kan Equinor skape en antagelse om at ting er som de ser ut, at mål og ambisjoner etterfølges og at politikk implementeres. Gjennom denne formen for dekopling kan Equinor utføre sine daglige rutiner uten å bli påvirket av kontinuerlige krav og forventninger (Meyer & Rowan, 1977).

#### **4.3.1. Oppsummering**

Avstanden mellom prat og praksis forklarer hvordan Equinor i møte med motstridene krav og forventninger fra egne omgivelsene ser seg nødt til dekoppe organisasjonen for å opprettholde støtten de har i sine omgivelser og på den måten legitimere egne valg. Dette anerkjenner også selskapet selv gjennom bærekraftsrapportene. For å kunne opprettholde selskapets 'license to operate' må de svare på krav og forventninger. Et ny-institusjonelt perspektiv forklarer hvordan dette er en nødvendighet for organisasjoner. Gjennom å dekoppe den politiske delen fra den handlende delen kan Equinor styrke sin støtte i omgivelsene.

Jeg vil argumentere for at oppgavens funn viser at det er enklere for Equinor å anvende midlertidig dekopling av prat og praksis, enn konsekvent å handle basert på de inkonsekvente normene de opplever i egne omgivelser. Gjennom selskapets strategiske historier og forventninger kan de ta opp problemer de står overfor og formidle ambisjoner, uten at det de gjør blir påvirket av de inkonsekvente forventningene som er i deres omgivelser.



## 5 Konklusjon

Klimaendringene har endret landskapet for mange organisasjoner, og gjennom denne oppgaven har jeg illustrert hvordan Equinor har utviklet sin respons på disse endringene. Dagens klimakrise har ført med seg krav, forventninger og ny politikk. Disse elementene må organisasjoner forholde seg til for å beholde sin støtte i omgivelsene. Dette har jeg forsøkt å illustrere gjennom den tiårsperioden jeg har analysert Equinor. Innledningsvis presenterte jeg oppgavens problemstilling:

*Hvordan kommuniserer Equinor om klima og bærekraft, og er det avstand mellom prat og praksis? Hva kan forklare en eventuell avstand mellom prat og praksis?*

Gjennom en dokumentanalyse har jeg forsøkt å besvare hvordan Equinor har kommunisert og handlet rundt klima og bærekraft i løpet av tiårsperioden 2010-2020.

To momenter har preget Equinors kommunikasjon vedrørende klima og bærekraft i tiårsperioden. Det første momentet var knyttet til hvordan klimautfordringene måtte ses i sammenheng med energiutfordringene. Det andre momentet var fokusert på hvordan Equinor skulle være en del av løsningen på klimautfordringen, og ikke en del av problemet. Noe av denne kommunikasjonen har også vist seg gjeldende i praksis, men det har også vært avstand mellom hvordan selskapet har kommunisert og hvordan de har handlet. Avstanden mellom prat og praksis kan argumenteres for å være en form for dekopling og ulike metoder har blitt anvendt for skille mellom politikk og handling i organisasjonen.

Det kan argumenteres for at avstanden mellom prat og praksis er en bevisst strategi fra Equinor sin side fordi de samme argumentene fremkommer både i avisartiklene, radiointervjuene og på selskapets hjemmesider. Det eksisterer likevel en kompleksitet rundt avstand mellom ord og handling. Det å stadig bli utsatt for krav og forventninger er en del av det komplekse bildet som organisasjoner står overfor i dag. I tråd med et ny-institusjonelt perspektiv vil jeg argumentere for at Equinors dekopling mellom prat og praksis har vært avgjørende for selskapet. I løpet av tiårsperioden har klimadebatten blitt mer intens og det er nærliggende å anta at de institusjonelle og tekniske omgivelsene til selskapet tidvis har skapt store uoverensstemmelser. Oppgavens funn viser hvordan krav og forventninger til Equinor om en grønn omstilling, resulterte i midlertidige dekoplinger for selskapet.

Oppgavens empiri og teoretiske rammeverk har gitt meg god innsikt i Equinors prat og praksis når det gjelder bærekraft i en klimasammenheng. Det er imidlertid relevant, og viktig, å stille spørsmålet om prat og praksis sammenfaller i dag fordi Equinor har utformet bærekraftsrapportene til i større grad å ligne selskapets øvrige kommunikasjon.

Bruken av rapportene som grunnlag for praksis var til tider utfordrende. På den ene siden ga de noen gode indikatorer, spesielt talldataen. På den andre siden bar de preg av mye strategisk prat. Utfordringen lå i å trekke ut de delene av rapportene som var tydelige eksempler på hvordan Equinor handlet. Det ville også vært interessant å belyse oppgavens problemstilling ved å bruke generelle nyhetsreportasjer som en form for praksis. En slik tilnærming kunne gitt andre resultater og det ville vært interessant å se hvorvidt avstanden mellom prat og praksis i de ulike områdene, slik det er avdekket i denne oppgaven, hadde gjentatt seg.

Som utgangspunkt antok jeg at Equinors eventuelle dekopling mellom prat og praksis ville være en form for grønnvasking. Underveis i prosessen ble denne antakelsen mer nyansert i tråd med oppgavens funn. Jeg tolker dekoplingen av prat og praksis i perioder som avgjørende for at Equinor har evnet å tilpasse organisasjonen et landskap som endrer seg raskt. Denne tolkningen kan være tuftet på det faktum at bærekraftsrapportene ble brukt som en form for praksis. Det ville dermed vært interessant om eventuell videre forskning på dette hadde sett på om eventuell grønnvasking var mer fremtredende om man brukte andre dokumenter eller intervjuer, som en form for praksis.

I skrivende stund har en ny krise rammet energisektoren hardt og Det internasjonale energibyrået (IEA) omdøpte april 2020 til «black april» (Iversen, 2020). Koronakrisen har resultert i et historisk fall for oljeetterspørselen og IEA antar at mange av vanene som folk og organisasjoner nå tillegger seg, kan vare også etter at koronakrisen er over. Dette kan føre til store endringer for energisektoren. Det blir spennende å se hvordan Equinor håndterer en mer usikker framtid enn det mange så for seg for kun få måneder siden.

## Referanseliste

- Adresseavisen. (2016, 21. november). Statoils klimastrategi best ut i internasjonal analyse, *Adresseavisen*. Hentet fra <https://www.adressa.no/>
- Aftenposten. (2015, 5. februar). Må tilfredsstillte nye klimamål, *Aftenposten*, s. 9.
- Akhtar, S. A. S., Topdahl, R. C. & Ringen Johansen, G. (2018, 11. juni). Equinor vil elektrifisere tre plattformer. Får ros av miljøbevegelsen, *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/>
- Andersen, I., Haugan, B. & Enerstvedt, V. (2010, 19. november). - Bare tilfeldigheter at det ikke utviklet seg til en storulykke, *VG*. Hentet fra <https://www.vg.no/>
- Apeland. (2020). Historier som forandrer. Hentet 21. mai fra <https://www.apeland.no/tjenester/>
- Barstad, S. (2011, 11. mai). Statoil: Verden trenger oljesand, *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/>
- Barstad, S. & Bjørnstad, S. (2017, 10. oktober). Vil at alle biler går over til elektrisitet, *Aftenposten*, s. 4.
- Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H. & Hansen, H. F. (2016). *Organiseringen af den offentlige sektor*. Latvia: Hanz Reitzels Forlag.
- Brox, J. B., Hellesnes, P. & Ekeberg, E. (2011, 18. oktober). Satser i skiferolje, *Klassekampen*, s. 8.
- Brunsson, N. (1986). Organizing for Inconsistencies: On Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitutes for Action. *Scandinavian Journal of Management Studies*, 2(3-4), 165-185. [https://doi.org/10.1016/0281-7527\(86\)90014-9](https://doi.org/10.1016/0281-7527(86)90014-9)
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. England: John Wiley & Sons.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1997). *The Reforming Organization*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadventt : Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Corcione, A. (2020). What Is Greenwashing? Hentet 3. mai fra <https://www.businessnewsdaily.com/10946-greenwashing.html>
- E24. (2018, 1. juni). Equinor er Nordens største selskap målt i omsetning, *E24*. Hentet fra [www.e24.no](http://www.e24.no)
- Equinor. (2018a). *2018 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/2018/equinor-sustainability-report-2018.pdf>
- Equinor. (2018b). Fra Statoil til Equinor: Er navnebyttet bare et forsøk på grønnvasking? Slik svarer sjefen., *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/>
- Equinor (2018c). *Statoil skifter navn til Equinor*
- Equinor. (2019a). *2019 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/2019/sustainability-report-2019.pdf>
- Equinor. (2019b). *En podkastserie fra Equinor om klima og energi*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/brandstudio/feature/v/equinor/podkast/>
- Equinor. (2020a). Bærekraft i Equinor. Hentet 3. mai fra <https://www.equinor.com/no/how-and-why/sustainability.html>
- Equinor. (2020b). Equinor stopper leteboringsplan i Australbukta. Hentet 11. mai fra <https://www.equinor.com/no/news/2020-02-australia-exploration.html>

- Equinor. (2020c). Johan Sverdrup. Hentet 29. mai fra <https://www.equinor.com/no/what-we-do/johan-sverdrup.html>
- Equinor. (2020d). Klima. Hentet 11. mai fra <https://www.equinor.com/no/how-and-why/climate.html>
- Estep, M. (2013, 27. juni). Statoil fornøyd med Obamas klimatale, *Klassekampen*, s. 10.
- Felin, H. (2019, 23. juli). Et bredt norsk energiselskap i Storbritannia, *Stavanger Aftenblad*, s. 22.
- Fjeld, I. E. (2019, 21. februar). Protestene fortsetter tross miljøplan: – Equinor holder på som cowboyer i Australia, *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/>
- Flote, B. (2017, 10. mars). Statoil søker om fullskala CO2- anlegg, *Stavanger Aftenblad*, s. 22.
- FN-sambandet. (2020). FNs bærekraftsmål. Hentet 31.01. fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. USA: Financial Times Prentice Hall.
- Førde, T. (2012, 3. oktober). Statoil frykter ikkje britisk gasskrasj, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Glad Pedersen, B. (2017, 10. januar). Lave utslipp fra norsk sokkel, *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/>
- Hagen, K.-Ø. & Staude, T. (2019, 3. desember). «Klimabrøl» er årets nyord, *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/>
- Harbo, H. (2010a, 3. mars). Nordsjøen kan bli Europas CO2-lager, *Aftenposten Økonomi*, s. 2-3.
- Harbo, H. (2010b, 5. mai). Statoil forsvarer oljesand og Mongstad, *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/>
- Haugan, B. (2016, 30. august). Statoil-sjefen: Lofoten-utbygging er bra for klimaet, *VG*. Hentet fra <https://www.vg.no/>
- Ihlen, Ø. (2007). *Petroleumsparadiset: Norsk oljeindustri strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. Oslo: Unipub.
- Iversen, M. (2020, 14. mai). Det internasjonale energibyrådet: En spektakulær nedgang i oljeproduksjonen, *Dagens næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/>
- Johannessen, Ø. (2010, 28. april). Kjenn din historie, *Stavanger Aftenblad*, s. 31.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier* (1. utgave utg.). Danmark: Hanz Reitzels Forlag.
- Kongsnes, E. (2014a, 27. august). Full gass fra Statoils bærekraftsjef, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Kongsnes, E. (2014b, 23. september). Statoil-Lund snakker på klimamøtet, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Kongsnes, E., Øvrebekk, H., Skarsaune, E. & Staveli, M. B. (2014, 14. mai). Stemmetallene fra Statoil, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006/2017). *Organisasjon og identitet: Eit symbolsk perspektiv*. Oslo: Samlaget.
- Lewis Øvrebekk, H. (2012, 20. februar). Statoil vil ha mer oljesand, *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/>
- Lewis Øvrebekk, H. (2015a, 23. september). Oljeanalytiker: Statoil risikerer ryktet sitt på Lofoten, *Stavanger Aftenblad*, s. 5.
- Lewis Øvrebekk, H. (2015b, 8. oktober). Statoil-direktør: - Norge skal være det siste landet som slutter med olje og gass, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>



- Lewis Øvrebekk, H. (2016, 10. juni). - Hvis bare alle land var som Norge, *Stavanger Aftenblad*, s. 19.
- Lewis Øvrebekk, H. (2017, 13. mai). Statoil-sjefen trosser Arktis-advarsler, *Stavanger Aftenblad*, s. 21.
- Lindbæk jr., J. (2015, 13. juni). Karbonpris som klimavirkemiddel, *Stavanger Aftenblad*, s. 43.
- Lund, H. (2009, 4. september). Vi trenger oljesand!, *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/>
- Lyon, T. P. & Montgomery, A. W. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249. 10.1177/1086026615575332
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/2778293>
- Myrset, O. (2013, 4. april). Statoil nærmere miljømål i Canada, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- NRK. (2011). *Nyhetsmorgen. Politisk kvarter 0745*. Hentet fra <https://www.nb.no/nbsok/nb/3d11ff07ad5ed83187ab427212a57edd?index=2>
- NRK. (2012). *Nyhetsmorgen. Politisk kvarter 0745: Nasjonalbiblioteket*. Hentet fra <https://www.nb.no/nbsok/nb/cb862087888c2d3e43ba1c95406d41be?index=36>
- NRK. (2013). *Politisk kvarter*. Hentet fra <https://radio.nrk.no/serie/politisk-kvarter/MNRA37000213/03-01-2013>
- NRK. (2014). *Politisk kvarter*. Hentet fra <https://radio.nrk.no/serie/politisk-kvarter/NREP37000514/08-01-2014>
- NRK. (2015). *Dagsnytt 18*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/201511/NNFA56112315/avspiller>
- NRK. (2016). *31. aug. 2016 – Politisk kvarter*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/politisk-kvarter-tv/201608/NNFA07083116/avspiller>
- NRK. (2017a). *10. okt. 2017 – Dagsnytt 18*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/201710/NNFA56101017/avspiller>
- NRK. (2017b). *22. juni 2017 – Dagsnytt 18*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/201706/NNFA56062217/avspiller>
- NRK. (2018a). *15. juni 2018 – Dagsnytt 18*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/201806/NNFA56061518/avspiller>
- NRK. (2018b). *28. aug. 2018 – Dagsnytt 18*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/201808/NNFA56082818/avspiller>
- NRK. (2019). *26. nov. 2019 – Politisk kvarter*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/politisk-kvarter-tv/201911/NNFA07112619/avspiller>
- NRK. (2020). *6. feb. – Dagsnytt 18*. Hentet fra <https://tv.nrk.no/serie/dagsnytt-atten-tv/202002/NNFA56020620/avspiller>
- Olaussen, Y. & Aftenposten. (2017, 14. juli). Rapport: 100 selskaper står bak 71 prosent av verdens totale klimautslipp. Statoil er ett av dem, *Adresseavisen*. Hentet fra <https://www.adressa.no/>
- Robertson, C., Krauss, C. (2010, 2. august). Gulf Spill Is the Largest of Its Kind, Scientists Say, *The New York Times*. Hentet fra <https://www.nytimes.com/>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, R. W. & Davis, G. F. (2014). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. USA: Pearson Education Limited.
- Seglem, E. (2015, 21. mai). Kan Statoil grønne verden? , *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>

- Seglem, E. (2017, 11. mai). Statoil allierer seg med Apple, *Stavanger Aftenblad*, s. 28.
- Seglem, E. (2019, 4. mai). Eldar Sætre: Klimaavtale stopper ikke lønnsomme enkeltprosjekter, *Stavanger Aftenblad*, s. 27.
- Seglem, E. & Kongsnes, E. (2015, 28. januar). Statoil og General Electric skal lage klimaløsninger for skifergassen, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Simenstad, L. M. (2013, 11. april). Statoil blir klimataper, *Klassekampen*, s. 6-7.
- Skarland, T. (2020). De som står igjen på scenen. *Aftenposten Innsikt*, 13. årgang.
- Skarsaune, E. (2017, 9. juni). Statoil bekymret for klimakampen, *Stavanger Aftenblad*, s. 14.
- Skarsaune, E. (2019a, 5. september). Dansk pensjonsfond svartelister Equinor, *Stavanger Aftenblad*, s. 24.
- Skarsaune, E. (2019b, 6. april). Equinor lar seg ikke stoppe av massiv motstand i Australia, *Stavanger Aftenblad*, s. 24.
- Skarsaune, E. (2019c, 21. mars). Unge med Equinor-protest i Australia, *Stavanger Aftenblad*, s. 26.
- Skarsaune, E. & Myrset, O. (2019, 7. februar). Stolt Eldar Sætre lover enda mer olje etter rekordår og mener det er bra for klimaet, *Stavanger Aftenblad*, s. 8-9.
- Stangeland, J. (2019, 23. mai). Letingen i Australia er forsvarlig, *Stavanger Aftenblad*.
- Statoil. (2009). *2009 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/Sustainability%20report%202009.pdf>
- Statoil. (2010). *2010 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/Sustainability%20report%202010.pdf>
- Statoil. (2011). *2011 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/Sustainability%20report%202011.pdf>
- Statoil. (2012). *2012 Sustainability Report*. Hentet fra [https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/Sustainability\\_report2012.pdf](https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/Sustainability_report2012.pdf)
- Statoil. (2013). *2013 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/SustainabilityReport.pdf>
- Statoil. (2014). *2014 Sustainability Report*. Hentet fra [https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/Sustainability\\_report\\_2014.pdf](https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/Sustainability_report_2014.pdf)
- Statoil. (2015). *2015 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/statoil-sustainability-report-2015.pdf>
- Statoil. (2016). *2016 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/sustainability-report-2016-v2.pdf>
- Statoil. (2017). *2017 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/content/dam/statoil/documents/sustainability-reports/statoil-sustainability-report-2017-23march.pdf>
- Stavanger Aftenblad. (2010a, 21. august). Helge Lund sår tvil om grønn satsing, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Stavanger Aftenblad. (2010b, 6. desember). Statoil: Gasskraftverk kan bli EUs klimaløsning, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>

- Stavanger Aftenblad. (2015a, 23. april). Exxon kjøper ikke Statoils klimaplan, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Stavanger Aftenblad. (2015b, 24. mai). Oljegigantene gjør felles klimafront, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Stavanger Aftenblad. (2015c, 4. juni). Statoil nøler med å velge klimastrategi, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Stavanger Aftenblad. (2019, 7. juni). Equinor: - En bærekraftig fremtid blir stadig vanskeligere å få til, *Stavanger Aftenblad*, s. 13.
- Stenberg, I. J. & Nordmark, I. (2014, 3. november). Statoil om ny oljesatsing: – God miljøpolitikk, *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/>
- Sverdrup, B. O. (2017, 3. januar). Ja, Statoil bidrar til klimaarbeidet, *Aftenposten*, s. 13.
- Sæther, A. K. (2019). *De beste intensjoner: oljelandet i klimakampen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Sætre, E. (2018). Om navnendringen vår. Hentet 31.01. fra <https://www.equinor.com/no/about-us/about-our-name-change.html>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (bd. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS).
- Tollaksen, T. G. (2013, 22. november). Statoil mener oljesand er misforstått, *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/>
- Tollaksen, T. G. (2015a, 26. november). Statoil vil bedre gassens omdømme i EU, *Stavanger Aftenblad*, s. 26.
- Tollaksen, T. G. (2015b, 30. november). - Statoil vinger i klimapolitikken, *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/>
- Traavik, E. B. (2020). I 2019 snakker alle om bærekraft. Blir det for mye prat?, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/>
- TV2. (2007). Stoltenberg 2007: - Mongstad er vår månelanding, *TV2*. Hentet fra <https://www.tv2.no/>
- VG. (2010, 17. mai). Voksende motstand mot oljesand, *VG*. Hentet fra <https://www.vg.no/>
- Vojislav Krekling, D., Elster, K., Lydersen, T., Fjeld, I. E. & Norum, H. (2020, 5. januar). Equinor vil kutte drastisk i utslippene på norsk sokkel, *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/>
- Wæraas, A. (2010). Communicating Identity: The Use of Core Value Statements in Regulative Institutions. *Administration & Society*, 42(5), 526-549. 10.1177/00953997110377435
- Åstasund Iversen, T. (2010, 14. januar). Klima- og energikrise henger sammen, *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/>

