

Hanna Kristine Johansen
Helle Marie Undrum

Fra Statoil til Equinor

Et navnebytte av et veletablert selskap fra
ledelsens perspektiv

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Marius Andersson
Mai 2023

Hanna Kristine Johansen
Helle Marie Undrum

Fra Statoil til Equinor

Et navnebytte av et veletablert selskap fra ledelsens
perspektiv

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Marius Andersson
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår toårige mastergrad i Ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Fra studiet og masteravhandlingen tar vi med oss mange erfaringer og ferdigheter som vi er sikre på at vi får bruk for videre i arbeidslivet.

Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder Marius Andersson, som har hjulpet oss i denne prosjektperioden med verdifulle tilbakemeldinger og god oppfølging gjennom hele skriveprosessen. De faglige samtalene har blitt satt pris på og vært til stor nytte for oss. Gjennom god kommunikasjon underveis i hele perioden har han gitt oss gode råd og innspill som vi mener har styrket vår oppgave. Videre vil vi rette en stor takk til vår kontaktperson i Equinor, Henriette Undrum, som har gitt oss mulighet for å intervju de ekstremt aktuelle informantene. Vi vil samtidig benytte anledningen til å takke våre informanter som har stilt opp i forbindelse med datainnsamling til studien. Alle informantene har hatt innspill og bidrag som har vært avgjørende for studien, og deres åpenhet og ærlighet rundt tematikken har vært utgangspunktet til interessante samtaler.

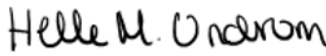
Til slutt vil vi også takke våre medstudenter på masterkontoret, for både faglige diskusjoner og sosiale tilstelninger. Gode samtaler og lange lunsjer har bidratt til å holde motivasjonen og humøret oppe. Gode venner og familie har også støttet oss, og vi takker for oppløftende og motiverende innspill gjennom hele masterperioden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2023



Hanna Kristine Johansen



Helle Marie Undrum

Sammendrag

I en verden med stort fokus på klimautfordringer og FN's bærekraftsmål, er det naturlig at næringslivet gjør grep for å kutte sine utslipp. Det gjør blant annet fornybar energi svært attraktivt og kan bidra til at et energiselskap styrker sin markedsposisjon. Denne studien skal forsøke å belyse fenomenet navneendring, som kan være et aktuelt verktøy for bedrifter som ønsker å fremstå med et nytt image i en grønnere tid. Hensikten med studien er å undersøke hvilke elementer som kan være fordelaktig å inkludere når selskaper skal gjennomføre navneendringer, og hvordan reaksjoner kan imøtekommes. For å besvare problemstillingen: «*Hvordan kan et veletablert selskap lykkes med en navneendring?*», har vi gjennomført seks kvalitative intervjuer av ulike ledere fra Equinor, hvor alle har vært mer eller mindre involverte i navneendringsprosessen. Equinor gjennomførte et navnebytte for fem år siden, og har senere sagt at dette kan ha vært avgjørende for selskapet. Studiens empiri er diskutert mot teori knyttet til endringsledelse, strategi og reaksjoner på endring.

Funn fra studien peker på at klimautfordringer og høyere krav til fornybar energi gjør at konkurransen for olje- og gasselskaper endres, og det etableres nye behov for energiutvinning. Equinor så et behov for å drive med fornybar energi for å fremstå som et foretrukket selskap. I 2017 la de frem en ny strategi som skulle gjøre selskapet til et bredere energiselskap, ved å ha høy verdiskapning og lave utslipp. Av den grunn så de et behov for å endre navn også. For å kunne lykkes med en navneendring er det avdekket flere faktorer som kan være lønnsomt å ta i betraktning. Både tidligere studier og våre funn viser at kommunikasjon kan være en avgjørende faktor. Det vil være viktig å få mellomledelsen med på endringen, ettersom de fungerer som et bindeledd mellom toppledelse og ansatte, og bidrar til å skape forståelse blant ansatte. Våre funn viser også viktigheten av å kommunisere bakgrunnen for navnebyttet og hvorfor det ble navnet «Equinor» for å skape bredere forståelse. Videre vil det at ansatte får tid til å reagere på endringen være hensiktsmessig, ettersom mange ansatte kan ha en sterk tilhørighet for både selskapet og navnet. Statoil er et navn som har eksistert i mange år, og det er derfor ikke overraskende at det ble reaksjoner rundt navnebyttet. Studiens funn viser også at ettersom navneendringen var en lukket prosess, var det viktig at tilliten og troverdigheten til de som gjennomførte endringen var tilstrekkelig.

Det var mye harselering rundt navnet Equinor i starten. Noen mener det ikke sier noe om hva selskapet holder på med, mens andre mener det er bedre sammenheng mellom strategi og navn. At navnet ikke sier noe om hva de holder på med kan gjøre at Equinor er et tidløst navn.

Abstract

In a world with a strong focus on climate challenges and the UN's sustainability goals, it is natural that business takes action to cut its emissions. Among other things, this makes renewable energy very attractive and can help an energy company strengthen its market position. This study will try to shed light on the phenomenon of name change, which can be a relevant tool for companies that want to appear with a new image in a greener age. The purpose of the study is to investigate which elements may be advantageous to include when companies are to carry out name changes, and how reactions can be accommodated. To answer the question: «*How can a well-established company succeed with a name change?*», we have conducted six qualitative interviews of various managers from Equinor, all of whom have been more or less relevant to the name change process. Equinor changed its name five years ago, and has later said that this may have been decisive for the company. The study's empirical evidence is discussed against theory related to change management, strategy and reactions to change.

Our empirical findings indicate that climate challenges and higher requirements for renewable energy mean that the competition for oil and gas companies is changing, and new needs for energy extraction are being established. Equinor experienced a requirement to operate with renewable energy in order to appear as a preferred company. In 2017, they presented a new strategy that would make the company a broader energy company, by having high value creation and low emissions. For that reason, they saw a need to change their name as well. In order to be successful with a name change, several factors have been identified that can be profitable to take into account. Both previous studies and our findings show that communication can be a decisive factor. It will be important to get middle management on board with the change, as they act as a link between top management and employees, and contribute to creating understanding among employees. Our findings also show the importance of communicating the background to the name change, and why it became the name «Equinor» in order to create a wider understanding. Furthermore, giving employees time to react to the change will be appropriate, as many employees may have a strong affinity for both the company and the name. Statoil is a name that has existed for many years, and it is therefore not surprising that there were reactions to the name change. The study's findings also show that, as the name change was a closed process, it was important that the trust and credibility of those who carried out the change were sufficient.

There was a lot of harassment around the name «Equinor» at the start. Some believe it says nothing about what the company is doing, while others believe there is a better connection between strategy and name. The fact that the name does not say anything about what they do can make Equinor a timeless name.

Innhold

| | |
|--|------------|
| Forord | I |
| Sammendrag | III |
| Abstract | V |
| 1 Introduksjon | 1 |
| 1.1 Bakgrunn | 2 |
| 1.2 Formål og problemstilling | 3 |
| 1.2.1 Forskningsspørsmål | 4 |
| 1.3 Posisjonering | 4 |
| 1.3.1 Studiens omfang og avgrensinger | 5 |
| 1.4 Kort om casebedriftens historie | 6 |
| 1.4.1 Casebeskrivelse | 7 |
| 1.5 Studiens oppbygning | 8 |
| 2 Teori | 9 |
| 2.1 Ledelsens rolle i endring | 9 |
| 2.1.1 Veiledning | 11 |
| 2.1.2 Kommunikasjon | 12 |
| 2.1.3 Involvering | 13 |
| 2.1.4 Tillitsbasert ledelse | 14 |
| 2.1.5 Planlegging av endring | 15 |
| 2.1.6 Innføring av endring | 16 |
| 2.2 Reaksjoner på endring | 18 |
| 2.2.1 Motstand mot endring | 19 |
| 2.2.2 Leders reaksjoner på endring | 21 |
| 2.3 Hvorfor gjennomføre et navnebytte | 22 |
| 2.3.1 Hvordan lykkes med et navnebytte | 23 |
| 2.4 Strategi ved et navnebytte | 25 |
| 3 Metode | 28 |
| 3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming | 28 |
| 3.2 Valg av metode | 29 |
| 3.3 Undersøkellesdesign | 31 |
| 3.4 Datainnsamling | 31 |
| 3.4.1 Intervju som fremgangsmåte for kvalitativ datainnsamling | 32 |
| 3.4.2 Utfordringer med intervju | 33 |
| 3.4.3 Utvalg | 34 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.4.4 | Intervjuguide og gjennomførelse | 36 |
| 3.4.5 | Offentlige dokumenter som informasjonskilde | 37 |
| 3.5 | Databehandling | 37 |
| 3.5.1 | Transkribering | 38 |
| 3.5.2 | Koding | 39 |
| 3.6 | Kvalitet | 41 |
| 3.6.1 | Reliabilitet | 41 |
| 3.6.2 | Validitet | 42 |
| 3.6.3 | Overførbarhet | 44 |
| 4 | Empiri | 46 |
| 4.1 | Ledelse ved endring | 46 |
| 4.1.1 | Bakgrunn for navnebyttet som endringsprosess | 46 |
| 4.1.2 | Konsernledelsens rolle | 48 |
| 4.1.3 | Mellomledelsens rolle | 51 |
| 4.1.4 | Lukket endringsprosess | 52 |
| 4.2 | Profileringsendring | 54 |
| 4.2.1 | Ny identitet og nytt image | 54 |
| 4.2.2 | Valg av navn | 55 |
| 4.2.3 | Vellykket navnebytte? | 57 |
| 4.3 | Strategien bak navnebyttet | 58 |
| 4.3.1 | Planlegging av endring | 59 |
| 4.3.2 | Endringstidspunkt | 59 |
| 4.3.3 | Implementering | 60 |
| 4.3.4 | Risiko ved et navnebytte | 61 |
| 4.4 | Reaksjoner på endring | 61 |
| 4.4.1 | Interne reaksjoner | 62 |
| 4.4.2 | Interne tiltak, redusere sjansen for interne opprør | 62 |
| 4.4.3 | Eksterne reaksjoner | 63 |
| 4.4.4 | Håndtering av eksterne reaksjoner | 65 |
| 4.4.5 | Politisk diskusjon | 65 |
| 4.5 | Oppsummering av empiri | 66 |
| 5 | Diskusjon | 67 |
| 5.1 | Toppledernes motiver for navneendringen | 67 |
| 5.1.1 | Toppledernes lederatferd | 69 |
| 5.1.2 | Fordeler med lederatferden | 70 |
| 5.2 | Strategiske valg | 72 |
| 5.2.1 | Lukket endringsprosess | 73 |

| | | |
|----------|--|-------------|
| 5.2.2 | Valg av navn | 73 |
| 5.2.3 | Vellykket navnebytte? | 75 |
| 5.3 | Reaksjoner på navneendringen | 77 |
| 5.3.1 | Interne reaksjoner | 78 |
| 5.3.2 | Eksterne reaksjoner | 79 |
| 5.4 | Toppledernes håndtering av endringen | 80 |
| 5.4.1 | Informasjonsflyt og kommunikasjon | 81 |
| 5.4.2 | Forslag til utvikling av strategi | 82 |
| 5.5 | Oppsummering av diskusjon | 82 |
| 6 | Avslutning | 84 |
| 6.1 | Konklusjon | 84 |
| 6.2 | Teoretiske implikasjoner | 86 |
| 6.3 | Praktiske implikasjoner | 86 |
| 6.4 | Begrensninger og forslag til videre arbeid | 87 |
| | Referanseliste | 89 |
| | A Samtykkeskjema | I |
| | B NSD godkjenning | III |
| | C Intervjuguide | V |
| | D Intervjuguide konsernledelsen | VI |
| | E Utdrag fra kodeprosess | VIII |

1 Introduksjon

Det foregår store og små endringer rundt oss hver eneste dag, og de kan være mer eller mindre planlagte eller tilfeldige. Dette preges også språket vårt av. Uttrykket «det grønne skiftet» ble i 2015 kåret til årets ord av Språkrådet (Språkrådet, 2022). Det samme året starter Norges største selskap, Statoil, å endre strategien sin i en grønnere retning (Statoil, 2015). I en verden preget av naturkatastrofer forårsaket av klimagasser er det ikke overraskende at årets ord i 2019 ble «klimabrøl» (Språkrådet, 2022). Dette tydeliggjør samfunnets krav og forventninger rundt det grønne skiftet til selskaper og samfunnet i sin helhet (Hagen og Staude, 2019). Selskapene er nødt til å endre seg etter omgivelsene og ha evnen til tilpasning for å holde sin markedsposisjon. Leders rolle tilknyttet selskapets evne til å endre seg er svært viktig, ettersom det er helt avgjørende at et selskap er tilpasningsdyktig i omgivelsene som i dag hyppig endres (Herold et al., 2008). Paton og McCalman (2008) påpeker at endring aldri vil forsvinne og er med på å opprettholde drivkraften fremover.

Klimakrisen omtales ofte i media, hvor naturens ubalanse blir beskrevet og diskutert. Dette har bidratt til at også næringslivet markedsfører og har et økende ønske om å fremme hvordan de bidrar til å redusere konsekvensene av store klimagassutslipp. FNs 17 bærekraftsmål ble vedtatt i 2015 som en plan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN-sambandet, 2023). Næringslivet har inkludert bærekraftsmålene og for å nå de må vi gjøre store endringer i hele samfunnet. Ordet «grønnvasking» dukket opp i forbindelse med den økende populariteten i å kommunisere selskapers konkurransefortrinn knyttet til bærekraft (Traavik, 2020). Om bærekraftsmålene bidrar til endring eller om det kun fungerer som symboler kan det spekuleres rundt.

Nye måter å utvinne energi på er en endring som muligens kan bidra til å kutte klimagassutslippene. Statoil/Equinor sitter med et stort ansvar når det gjelder kutt av klimagassutslipp i og med at deres største driftsdel i hovedsak er gass og olje. De er Norges største selskap og alt av endringer i selskapet berører mange ettersom det er 22 000 ansatte fordelt på 30 land (Equinor.no, 2023b). Ettersom selskapet er Norges største er det ingen tvil om at Statoil har satt dype spor i nordmenn og er en del av vår kulturhistorie. Statoil-navnet kan anses som et sterkt navn og det var lett å tenke at det alltid skulle forbli det navnet. Selskapets navn var godt innarbeidet i det norske språk, det var tilsynelatende få som mislikte selskapet og navnet. I en verden full av endringer og fullt fokus på bærekraft kommer det spørsmål rundt navnet i sammenheng med strategien endringen fra journalister verden over. Året før «klimabrøl» ble årets ord, byttet Statoil navn til Equinor for å understreke strategiske endringer og ambisjoner mot et bredere energiselskap.

Tidligere forskning poengterer at selskaper bytter navn dersom ryktet deres begynner å bli dårlig eller i forbindelse med endring av retning (Wu, 2010). Det legges altså fokus på at et navnebytte er for at utenforstående skal se endringen en bedrift gjennomgår og få et nytt bilde av selskapet. Vi antar at en slik endring også vil ha en innvirkning på de interne, og til en viss grad også ledere, ettersom de ofte er involverte i slike prosesser. Navnebytte som et fenomen er lite forsket på, og studien er spennende fordi et navnebytte av store veletablerte selskap som Statoil, krever en toppledelse som ser muligheter og tar utfordringer for å fremme egen strategi, innovasjonsevne og konkurransedyktighet. Det er dessuten viktig å forske på navnebytte av et veletablert selskap fra ledelsens perspektiv, da det gir innsikt i hvordan en konsernledelse går frem og tenker i en omfattende endringsprosess som har vært tilsynelatende vellykket. Vi har utforsket dette temaet ved å trekke inspirasjon fra fagområder som endringsledelse, strategi og reaksjoner på endring.

Dette kapitlet gir en introduksjon til studien, der studiens bakgrunn vil bli presentert, videre blir formålet og problemstillingen introdusert. Samt en presentasjon av studiens posisjonering, inkludert omfanget og avgrensninger. En casebeskrivelse vil også være en del av dette kapitlet. Avslutningsvis vil vi gi en oversikt over studiens struktur og oppbygning.

1.1 Bakgrunn

Vi finner store og veletablerte selskaper svært fasinerende, i tillegg interesserer vi oss for endringsledelse og strategi. Samtidig tenker vi at et organisasjonsnavn er et særlig spennende fenomen fordi det både er utadrettet og potensielt meningsskapende internt i organisasjonen. I denne sammenheng synes vi det ville være av særlig interesse å få undersøke navnebyttet fra Statoil til Equinor. Et navneskifte representerer en viktig, men også kritisk hendelse som kan trigge refleksjon rundt spørsmål av typen «Hvem er vi som organisasjon?» og «Hvordan ser utenforstående på organisasjonen?», altså spørsmål som dreier seg om både organisasjonsidentitet og image (Dutton og Dukerich, 1991). Spørsmål som er relevante for å «operasjonalisere» konseptet «organisasjonsidentitet» dreier seg blant annet om hva organisasjonsmedlemmer betrakter som sentrale, distinktive og vedvarende karakteristikk ved sin organisasjon (Andersson, 2020). Arora et Al. (2020) poengterer at et viktig poeng her er at «vedvarende» ikke utelukker at det nær sagt uunngåelig vil skje endringer i karakteristikkene over tid, det kan skje sakte og over lang tid, eller mer eller mindre brått. Vi begynte derfor å undre om det var mulig å finne noen slike karakteristikk som hadde endret seg som følge av navneendringen. Kunne det være at noen karakteristikk som stod sterkt før navneskiftet er blitt mindre viktige eller mindre synlige etter navneskiftet, og hvor noen nye elementer hadde kommet til eller blitt mer vektlagt eller fått mer oppmerksomhet. I tillegg burde det være mulig å avdekke noen interessante endringer i hva organisasjonsmedlemmer tenkte angående

hvordan omverdenen ser på selskapet før og etter navneskiftet. Image dreier seg om «hva interne organisasjonsmedlemmer tror at eksterne aktører mener eller tenker om selskapet» (Dutton og Dukerich, 1991), dette har vi hatt empirisk tilgang til gjennom intervjuene med informantene.

Til tross for at mange forskere har drevet forskning på feltet, er det kun 25-30 prosent som lykkes med endringsprosessene i form av bedriftens realisering av økonomiske og strategiske mål (Breiby, 2015; C. Clegg og Walsh, 2004; Kramer et al., 2004), dette gjør det særlig interessant å undersøke endring som et tema. Alle involverte vil bli påvirket av endringsprosesser, og studier viser at ansatte kan påvirkes negativt selv i vellykkede endringsprosesser (Armenakis og Bedeian, 2004; Faragher et al., 2005). Noe annet som bidrar til at det er interessant å se på navneendring fra ledelsens perspektiv, er at en studie fra 2014 konkluderer med at utøvelse av ledelse ikke prioriteres av norske ledere (EnnovaAS, 2014). På bakgrunn av overnevnt informasjon fant vi det spennende å koble sammen teori om at navneendring er viktig og at endring ofte medfølger reaksjoner og andre utfordringer. Dette for å se på muligheten for interne reaksjoner og opplevelser fra en leders perspektiv på en forholdsvis utadrettet endring som et navnebytte ofte er.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å få økt kjennskap og bredere forståelse av fenomenet navneendring, samt forsøke å bidra med kunnskap om hvordan ledere arbeider og påvirker endringsprosesser, og på hvilken måte ledere kan redusere risikoen for utvikling av negative konsekvenser og motstand. Det er aktuelt å se på hvordan de som gjennomfører en navneendring i et veletablert selskap faktisk gjør det, og derfor ønsker studien å undersøke ledere som har gjennomført nettopp dette. Studien vil kunne være aktuell for selskaper som skal gjennom en endringsprosess ved å endre selskapets strategi og visjon, som derfor ser et behov for å endre navn som passer med den nye visjonen. Denne studien vil da kunne bidra til å gi innsikt for andre som ønsker å gjennomføre en slik endring som Equinor har gjort. Med bakgrunn i dette ble følgende problemstilling utarbeidet:

Hvordan kan et veletablert selskap lykkes med en navneendring?

For å besvare problemstillingen vil vi gjennom kvalitative intervjuer av ulike ledere i Equinor forsøke å kartlegge mønstre, og se studiens empiri i sammenheng med eksisterende litteratur. Samtidig åpner problemstillingen opp for å undersøke hvilke muligheter og utfordringer en navneendring kan medføre, og hvilken effekt denne endringen vil kunne ha for selskapets image. Et navn er viktig for å bygge en sterk merkevare eksternt, men for å kunne lykkes vil det være hensiktsmessig å ha et bevisst forhold til hvor de befinner seg og hva selskapet ønsker, deres identitet. På denne måten vil en navneendring kunne benyttes som et viktig verktøy for strategien til selskapet.

1.2.1 Forskningsspørsmål

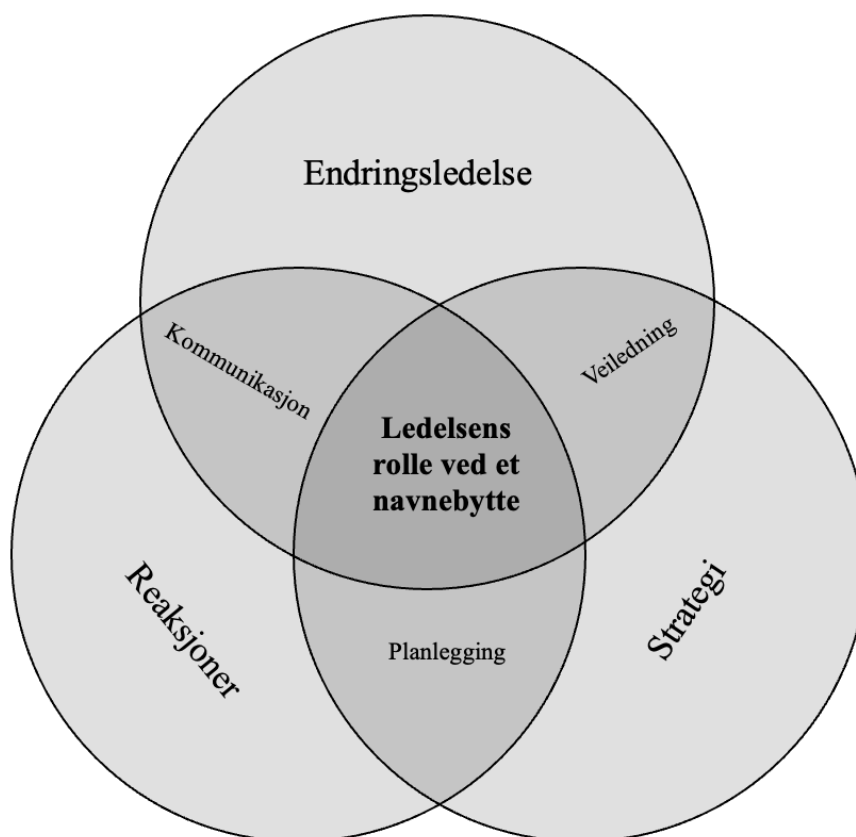
Vår interesse og nysgjerrighet for endringsprosesser og hvordan ledere håndterer endringer er grunnlaget for studien og dens forskningsspørsmål. Problemstillingen og forskningsspørsmålene fungerte som en retningslinje og satt klare rammer for hva studien undersøker, samt valg av både metode og teori. Studien begynte med å finne teori om temaet og problemstillingen, for deretter å undersøke om det var noen hull i litteraturen hvor studien kunne bidra. Gjennomgangen av litteraturen ga inntrykk av at det nærmest eksklusivt fokuseres på hvordan ansatte reagerer på endringer satt i gang av ledelsen, eller hvordan lederne best kan implementere endringen og lede selskapet gjennom endringsprosessen. Vi opplevde at det var mangler i litteraturen innenfor en endringsprosess i form av navneendring fra et leders perspektiv. Det tente vår nysgjerrighet å undersøke hvordan ledere forholder seg til en prosess som forholdsvis er en ytre endring, ettersom navn er et fenomen som er tydelig for utenforstående. Vi ble av den grunn nysgjerrige på hvordan en slik endring påvirker på innsiden av bedriften. Av den grunn ønsker vi gjennom denne studien å undersøke og belyse det ytterligere, noe som resulterte i fire beskrivende forskningsspørsmål:

1. Hvordan og hvorfor arbeider en leder for å gjennomføre en stor og avgjørende endring i et veletablert selskap?
2. Hvordan velge et tidløst og godt navn?
3. Hvordan jobbe strategisk smart for å oppnå et vellykket navnebytte?
4. Hvordan forholder ledere seg til reaksjoner som oppstår ved en navneendringsprosess?

1.3 Posisjonering

Gjennom denne studien ønsker vi å krysse fenomenet navneendring og konseptene rundt endringsledelse for å kunne bidra med et nytt perspektiv på hvordan ledere arbeider med endringsprosesser. Som beskrevet i Introduksjonen 1 er det å undersøke hva ledere faktisk gjør ved en navneendring svært aktuelt. I tillegg er det etter vår oppfatning forsket lite på hvordan ledere reagerer på en ytre, påtrengende endring innenfor strategi- og ledelseslitteraturen. Det er interessant å undersøke om dette har vært tilfelle ved navneendringen fra Statoil til Equinor, eller om det var en avgjørelse kun basert på interne tanker. Blant annet har Devos et al. (2021) forsket på navneendringer for organisasjoner, men fra et leders perspektiv er det ikke viet stor interesse. I denne studien ønsker vi å bidra rundt dette fenomenet ved å se på hvordan lederatferden kan innvirke på en navneendringsprosess. Kotter (2014) hevder at endringsprosesser ofte blir sett på som ledernes initiativ, men det har vært rettet størst fokus mot ansattes reaksjoner. Av det vi

har funnet innenfor endringslitteratur er det forsket lite på hvordan ledere selv forholder seg til en endringsprosess i form av navneendring. Det er nettopp dette denne studien vil se nærmere på. Litteraturen benyttet i studien kan sees i sammenheng i figur 1.1, her illustreres hvordan vi har koblet ulike fagfelter for å videre studere navnebyttet som et fenomen.



Figur 1.1: Sammenhengen mellom benyttet litteratur

1.3.1 Studiens omfang og avgrensinger

Studiens omfang inkluderer empiri og perspektiver fra seks ledere i Equinor, med hensyn til hvilke tiltak som ble gjennomført i forbindelse med navneendringen. Dette er et interessant fenomen å undersøke ettersom det eksisterer mye forskning på endringsledelse, men lite innenfor navneendringer. I tillegg er dette et relevant fenomen innenfor endringsledelse. Studien baseres på seks kvalitative intervjuer, samt årsrapporter og nyhetsartikler som er publisert. Med dette som grunnlag skal vi forsøke å begynne å fylle kunnskapshullet på dette området.

Vi er interessert i å undersøke innsikten knyttet til navneendring og avgrenser området til perspektiver fra ledelsesrollen. Studiens avgrensninger omfatter dermed kartlegging av lederens refleksjoner knyttet til navneendringen. Ettersom navneendringen skjedde i 2018, intervjuet vi lederne rundt fem år etter endringen, og refleksjonene kan være preget

av det. Studien begrenses også til at vi har vært kritiske til sekundærdata og kun benyttet Equinors egne artikler og årsrapporter, samt artikler fra anerkjente aviser med relevante intervjuobjekter.

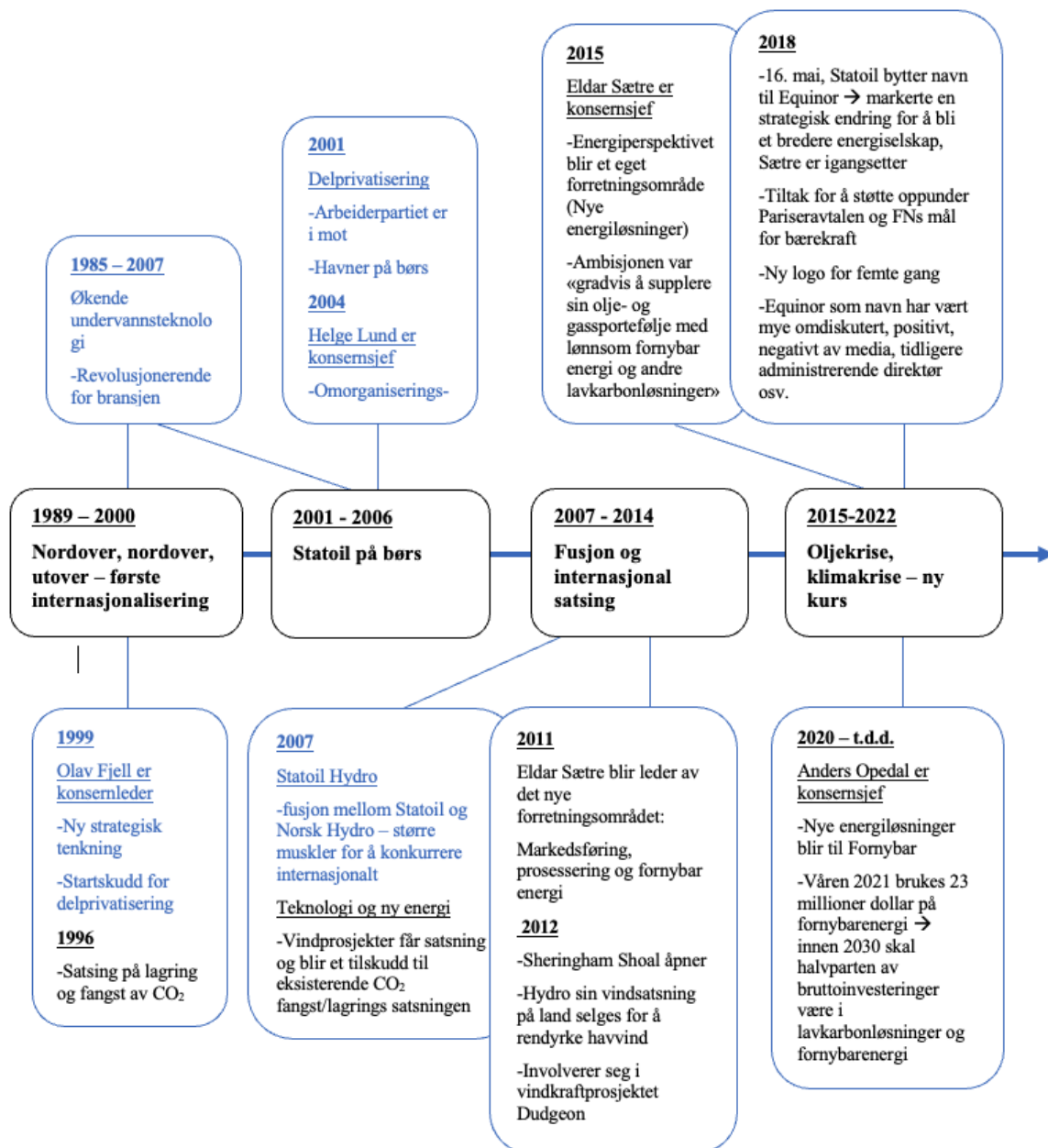
1.4 Kort om casebedriftens historie

Denne fremstillingen av casebedriftens historie har tatt utgangspunkt i Thomassen (2022), Boon (2022) og Equinor (Hentet: 15.feb. 2023, Hentet: 2. feb. 2023), for oppsummert tidslinje se figur 1.2. Oljeproduksjonen startet opp i Norge i 1971, og året etter ble Statoil opprettet som et statlig eid oljeselskap. I 1996 startet satsningen på lagring og fangst av CO₂, og mellom 1985 og 2007 utvikler selskapet undervannsteknologi som er revolusjonerende for bransjen. Olav Fjell ble i 1999 innsatt som konsernsjef og bidro til ny strategisk tenkning, i tillegg til at han fikk starte prosessen om delprivatiseringen som gikk gjennom i 2001. Arbeiderpartiet var i mot delprivatiseringen, men Statoil havnet likevel på børs.

Helge Lund ledet Statoil gjennom store endringer i perioden 2004-2014. Han brukte mye av sin tid som konsernsjef til å utvikle omorganiseringstiltak. I tillegg sto selskapet ovenfor internasjonal konkurranse og trengte større muskler for å holde seg konkurransedyktige, derfor fusjonerte Statoil med Norsk Hydro og ble til selskapet StatoilHydro. Denne perioden satte lys på ny energi og teknologi, blant annet ble vindprosjekter satset på som et tilskudd til eksisterende CO₂ lagring. Fra 2011 ledet Eldar Sætre det nye forretningsområdet «Markedsføring, prosessering og fornybar energi», hvor satsningen på ny energi ble flyttet til. Sheringham Shoal vindpark åpnes i 2012, og Hydro sin vindsatsning på land selges for å rendyrke havvind, samt at selskapet involverer seg i vindkraftprosjektet Dudgeon.

Eldar Sætre tok over som konsernsjef i 2015, energiperspektivet ble et eget forretningsområde kalt nye energiløsninger. Han hadde en ambisjon om at selskapet gradvis skulle supplere sin olje- og gassportefølje med lønnsom fornybar energi og andre lavkarbonløsninger. 16. mai 2018 bytter Statoil navn til Equinor, og dette markerte en strategisk endring for å bli et bredere energiselskap. Det er Sætre som er igangsetter av dette, og det innebærer ny logo for femte gang. I tillegg kan det ansees som et tiltak for å støtte opp under Pariseravtalen og FN's mål for bærekraft. Equinor som navn har vært omdiskutert av media, både i positiv og negativ forstand. Det har også kommet kritikk fra tidligere administrerende direktør og andre.

I dag er det Anders Opedal som sitter som konsernsjef og ble innsatt i 2020. Nye energiløsninger har blitt til fornybar, og våren 2021 brukte selskapet 23 millioner dollar på fornybar energi. Equinor har også uttalt at innen 2030 skal halvparten av bruttoinvesteringer være innen lavkarbonsløsninger og fornybarenergi.



Figur 1.2: Tidslinjen viser Equinor sin historie i korte trekk. Teksten uthevet i sort er mest relevant videre i oppgaven.

1.4.1 Casebeskrivelse

Statoil la frem en ny strategi i 2017 som fastsatte klare prinsipper for utvikling av lang-siktig verdi på norsk sokkel, og for å kunne være konkurransedyktige i en lavkarbon-fremtid (Equinor.no, 2018). Endringsprosessen dreide seg om å gjøre Equinor til et bredt energiselskap, ved å ha høy verdiskapning og lave utslipp. Denne nye strategiretningen var grunnlaget for navneendringen. Det nye navnet, Equinor, ble endelig vedtatt 15.mai 2018, og navnet skulle symbolisere likeverd og balanse, samt sin norske opprinnelse (Equinor.no,

2018). Eldar Sætre mente det ble naturlig å endre navnet med tanke på den globale energiomleggingen og hvordan de utvikler seg som et bredt energiselskap (Equinor.no, 2018). Ut fra den innsamlede dataen har vi forstått at navnebyttet kom som en overraskelse på de fleste, ettersom det kun var konsernledelsen som jobbet med planleggingen av det. Eldar Sætre har både i intervjuet med oss, og selv gått ut og sagt at å endre navn på selskapet er den «mest emosjonelle avgjørelsen» han noen gang har tatt (Equinor.no, 2022).

På bakgrunn av dette ønsker vi blant annet å ta utgangspunkt i konsernledelsen i Equinor for å gjøre en grundigere undersøkelse av implementeringsprosessen, og fokusere på hva som har bidratt i avgjørelser, samt hvordan ledelsen har forholdt seg til navneendringen. Med dette ønsker vi å undersøke hvordan ledelsen har opplevd implementeringen av navnet og hvordan de har forholdt seg til eventuelle reaksjoner hovedsakelig internt i bedriften. På den måten har vi mulighet til å skape et mer helhetlig bilde av en navneendring enn hva som eksisterer i litteraturen i dag.

1.5 Studiens oppbygning

For å runde av dette kapittelet ønsker vi å utarbeide en kort skisse av studiens oppbygning. Struktureringen av studien er følgende:

- Introduksjonen presenterer vi studiens relevans, bakgrunn for valg av tema og studiens mål.
- Teoridelen består av relevant og sentral teori innen tematikken, som fungerer som et rammeverk videre i studien.
- Metodekapittelet beskriver studiens benyttede metode, hvilke valg som kan ha hatt innvirkning på studien diskuteres, og det legges frem hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført.
- Empirien innhentet fra intervjuer og dokumenter blir så presentert.
- Diskusjonen knytter funnene opp mot det teoretiske rammeverket for underbyggelse og analyse av empirien, og diskuteres. I tillegg blir forskningsspørsmålene besvart.
- Studien avsluttes med en konklusjon, teoretiske- og praktiske implikasjoner, samt studiens begrensninger og videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet vil vi redegjøre for teori som knytter et navnebytte til en endringskontekst, samt teorien som forklarer reaksjoner på endringer. I denne studien deltar ansatte fra et selskap som har vært gjennom, og fremdeles befinner seg i, en stor endring som har pågått i flere år og kommer til å vare mange år frem i tid. Teorien i denne oppgaven er snevret inn til ledelsens rolle i endring, reaksjoner på endring, samt hva teorien sier om hvorfor et selskap velger å gjennomføre et navnebytte. Basert på informasjonen som fremkommer i intervjuene om hvordan ledelsen har arbeidet og presentert endringen for resterende ansatte, og med den abduktive tilnærmingen til studien, vil det vektlegges transformativ- og relasjonell ledelse når vi tar for oss teori om ledelse. Videre vil medvirkning og grad av det spille en viktig rolle i å forme opplevelsen for medarbeiderne knyttet til endringen, noe som gjenspeiles i den valgte teorien om involvering, veiledning og kommunikasjon.

2.1 Ledelsens rolle i endring

Endring handler i hovedsak først og fremst om lederskap (Gill, 2002). Flere studier viser til viktigheten av hvordan endringsprosesser ledes. Endringer som ikke ledes på en gunstig måte vil kunne føre til endringstretthet (Meyer og Stensaker, 2006). En annen studie viser at ansatte ofte knytter sine negative erfaringer med endring til ledelse av prosessen (Saunders og Thornhill, 2003). Dette viser at ledere har en stor betydning for både resultater og hvordan ansatte opplever endringsprosessen. I følge Melberg og Mikkelsen (2014) er det fire viktige faktorer for ledere i endringsprosesser, som skal sikre en god prosess for de ansatte:

1. Skape energi ved aktiv involvering av ansatte ved å gi ansvar
2. Begrense usikkerhet ved å prioritere endringsaktiviteter og kommunisere de som er viktigst
3. Sikre tilstedeværelse og se hver enkelt i prosessen
4. Overlevere informasjon som er forståelig for hver enkelt

Involvering, kommunikasjon, individuelle hensyn og relasjoner blir beskrevet som særdeles viktig for ansatte, samt at deres opplevelser har en direkte virkning på om endringen lykkes. I likhet har Paton og McCalman (2008) laget en oversikt med ti nøkkelfaktorer som må håndteres for at endring skal kunne være effektiv, hvor flere av faktorene kan sees i sammenheng med de Melberg og Mikkelsen har kommet opp med.

De effektive lederne benytter seg mer av sin personlige makt, og ikke så mye sin posisjonsmakt (Erichsen et al., 2018, s. 47). Det vil si at lederen benytter seg mest av sine

personlige egenskaper og væremåte til å lede, fremfor å bruke sin stilling til å gi medarbeidere ordre og få de til å adlyde. Likevel kreves det at de som iverksetter endringer har tilstrekkelig med makt til å møte og overvinne motstand som vil oppstå (Jacobsen, 2018; Kotter, 1995). Erichsen et al. (2018) hevder at hvor mye makt en leder tar i bruk avhenger av hva som skal oppnås, samt lederens evner til å bruke den tilgjengelige makten riktig. På en annen side hevder Clegg et al. (2015) at strategiske endringer påvirker maktforhold i organisasjonen ettersom endringer kan være en trussel med tanke på hvem som skal ha kontroll over endringsprosessen, menneskene og informasjonen. I tillegg skal lederstilen bestemmes ut fra situasjon, og i følge Hersey og Blanchard (1982) vil effektiviteten øke ut fra hvor godt lederen tilpasser lederstilen til situasjonen (Erichsen et al., 2018, s. 68).

Gilley et al. (2009) har studert ledelse hvor de har tatt utgangspunkt i at atferd baseres på egenskaper og ferdigheter, og sett videre på de atferdene som har vist seg å ha positiv innvirkning på organisasjoners suksess. Det er flere av atferdene som er felles med faktorene til Melberg og Mikkelsen (2014), som ble nevnt tidligere. Atferdene som videre blir utdypet i studien er veiledning, kommunisering og involvering. Veiledning defineres som en prosess for å forbedre ytelsen ved å utvikle relasjoner med medarbeidere gjennom opplæring, rådgivning og konfrontasjon, og skal maksimere styrker og minimere svakheter (Gilley et al., 2009). Dette vil kunne resultere i forbedret ytelse ettersom bevisstheten vil økes. Kommunikasjonen vil da gå ut på at ledelsen gir passende tilbakemeldinger og motiverer medarbeiderne til å handle. Lederne er ansvarlig for å kommunisere eventuell risiko og potensielle belønninger ved endringen (Denning, 2005). Involvering av ansatte vil øke deres innspill til beslutninger som dermed kan påvirke deres trivsel og organisasjonsmessige resultater. Flere studier viser at å involvere medarbeidere har en positiv innvirkning på endringsimplementering (Sims og Sims, 2002) og produktivitet (Huselid, 1995). I likhet med Gilley et al. (2009) hevder også Dixon (1999) og Yukl (2013) at kommunikasjon bør vektlegges i en endringsprosess, samt gi ansatte tilstrekkelig kunnskap og motiverende støtte. LeBoeuf (1985) foreslo at ledere kunne sikre ønskede resultater gjennom belønning som anerkjenner ansatte for riktig ytelse (Gilley et al., 2009). Belønningen vil understreke viktigheten og behovet for endring, i tillegg vil ledere bli forsikret at ting som blir belønnet vil bli gjort. Når det er sagt, er det forsket på at belønning kun fungerer til en viss grad. Medarbeidere klarer ikke bruke belønning som en langsiktig motivasjon for riktig ytelse, med mindre det er belønning som styrker den indre motivasjonen (Mikkelsen og Laudal, 2016, s. 61). Mikkelsen og Laudal (2016) trekker frem forskningen til Reeve (2009) hvor det oppsummeres at materielle belønninger har en tendens til å redusere den indre motivasjonen, mens verbale og symbolske belønninger ikke gjør det.

Studien til Gilley et al. (2009) støtter tidligere forskning med hensyn til sammenheng mellom de nevnte atferdene og effektiviteten til lederskapet. Manglende evne til å identifisere individuelle behov under endring bidrar til lederes feil (Gilley et al., 2009). Videre

poengterer Gilley et al. (2009) at erfaringene deres er skuffende med tanke på organisatoriske endringer, og peker på mangler i lederskap som en viktig årsak. Både Kotter (1996) og Ulrich (1998) påpeker i sine modeller for vellykket endring viktigheten av at ledelsen fremmer visjonen, danner veiledende koalisjoner, kommuniserer, motiverer og styrker ansatte, samt forankrer nye tilnærminger i selskapets kultur (Gilley et al., 2009). Vi vil videre gå dypere inn på lederatferdene vi anser som kan ha sammenheng med en navneendringsprosess.

2.1.1 Veiledning

Ledelsens rolle i en endring handler om hvordan lederen skal lede og styre endringen, ved å benytte ulike metoder for å styrke endringsprosessen. Hennestad (2002) hevder at grunnen for at et endringsprosjekt ikke fører frem er at endringsprosessen ikke ledes optimalt. For å styre en endring er det avgjørende å ha god forståelse av organisasjonen, endringen som kommer og konsekvensene av den. Planlegging danner grunnlaget for å kunne gjennomføre en vellykket endring, og tiden som brukes til planleggingen er avgjørende i endringsprosessen (Varelas, 2005). En annen faktor som påvirker er hvor inspirerende lederen er. I følge Zenger og Folkman (2013) vil de som behersker en inspirerende lederstil evne å skape energi i organisasjonen (Erichsen et al., 2018, s. 64). Med denne lederstilen vil lederne ha evne til å kommunisere endringen godt, sette utfordrende mål, og sette av mye tid til å skape relasjoner og utvikle sine medarbeidere. Dette kan sees i sammenheng med Wit og Meyer (2014) som påpeker at lederen kan skape mening med endringen for medarbeiderne ved å vise et framtidssbilde av hva endringen medfører. Det er klare likhetstrekk mellom inspirerende ledelse og transformasjonsledelse (Erichsen et al., 2018, s. 64). Transformasjonsledelse er særlig viktig i en endringsprosess, og oppstår når lederne klarer å rette de ansattes oppmerksomhet mot hensikten og visjonen til endringen. Ved en transformasjonsendring vil ledelsen eksempelvis formulere drastiske endringer i strategi eller modifisere kulturen (Gilley et al., 2009). Denne type ledelse medfører at ansatte føler en større interesse for felles mål og verdier, og Yukl (2013) påpeker at de vil bli oppmerksom på betydningen av verdien for fellesskapet heller enn egeninteressen (Erichsen et al., 2018, s. 65). Bass og Avolio (1994) viser til fire faktorer hvor lederne får sine medarbeidere til å yte mer enn hva som forventes: inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, individuell støtte eller individualisert oppmerksomhet, og intellektuell stimulering (Erichsen et al., 2018, s. 65). Lederen skal vektlegge motivasjon ved å kommunisere de mulighetene fremtiden gir for selskapet, bygge opp tillit hos medarbeiderne, ivareta medarbeidernes behov for utvikling, samt gi de utfordringer og fremme selvstendighet og kreativitet. I følge Yukl (2013) bør dette gjøres ved å utvikle en klar visjon, forklare og veilede, fremstå optimistisk og være en rollemodell (Erichsen et al., 2018, s. 66).

2.1.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en vesentlig faktor for flere ting på en arbeidsplass, blant annet godt samspill, samarbeid og motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 285), i tillegg for å få de ansatte med på å støtte organisasjonens strategier og endringer (Brønn og Wiig, 2005, s. 53). Det er flere ganger i teorikapittelet nevnt viktigheten av kommunikasjon, og hva det bidrar med ved en endring. Kommunikasjon er en prosess hvor det blir utvekslet informasjon mellom mennesker, som bidrar til å skape en felles forståelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 286).

Tidligere teorier betraktet kommunikasjon som en enveisprosess, hvor det blir snakket *til* en person og ikke *med* en person. Nyere tilnærminger fokuserer på toveiskommunikasjon som er preget av samspill og deltakelse fra alle nivåer (Brønn og Wiig, 2005, s. 71). Ved å benytte toveiskommunikasjon oppleves kommunikasjonen som gjensidig, og at ingen har et spesielt overtak. Det vil også kunne frembringe og bevare åpne relasjoner, samt gi muligheter for tilbakemeldinger, noe som er med på å redusere sannsynligheten for misforståelser og misnøye (Erichsen et al., 2018, s. 82). Mangel på kommunikasjon vil resultere i mangel på forståelse eller misforståelse av endringsprosessen og målene, og at ansatte mangler forpliktelse til endringen (Gill, 2002). Videre poengterer Gill (2002) at om ansatte mangler forpliktelse til endringen kan det komme av dårlig kommunikasjon i forhold til å formidle overbevisende bevis for fordelene med endringen. Uansett hvilken type endring det er, er det ekstremt viktig at selskapet får medarbeiderne med på endringen. Erichsen et al. (2018, s. 82) hevder at en god dialog er en av de viktigste faktorene for å skape kontakt mellom mennesker, hvor dialogen bygger på respekt for andres kompetanse og synspunkter. En endringskommunikasjon handler om å minimere motstand, noe som avhenger av egenskaper ved selve budskapet, avsenderen og konteksten (Kenrick et al., 2007; O´Keefe, 2002). For en vellykket endringskommunikasjon med minimalt med motstand handler det om å si de riktige tingene, på riktig måte, til riktig tid med de riktige personene.

Den som kommuniserer bør ha innblikk i forståelsesrammene som de andre i organisasjonen har. På den måten kan den som skal kommunisere velge strategi, ord og uttrykk som er mest passende for situasjonen (Ihlen og Robstad, 2004, s. 123-124). I følge O´Keefe (2002, s. 182-183) er det viktigste opplevelsen av den som kommuniserer sin ekspertise og troverdighet. Ekspertise handler om i hvilken grad den som kommuniserer har mulighet til å vite sannheten om et tema, noe som kan tilegnes gjennom utdanning eller erfaring. Vi har ikke nok ressurser til å kontrollere alt som foregår rundt oss, og vi må derfor kunne vise tillit til andres kompetanse (Giddens, 1990). Forutsetningen for at den som kommuniserer klarer å overbevise de andre ansatte er imidlertid at mottakeren anerkjenner ekspertisen og har behov for denne kompetansen (Yukl, 2010). Troverdighet handler om

hvorvidt den som kommuniserer klarer å si sannheten slik vedkommende oppfatter den. Det bør presenteres argumenter for og mot, begrunne eget ståsted og imøtekomme motargumenter på en tillitsvekkende måte (O'Keefe, 2002, s. 220). Tillit er ekstremt viktig for organisasjoner som ønsker å øke medarbeiderengasjement og forbedre kunnskapsdeling blant ansatte. I følge Thomas et al. (2009) har flere studier vist at kommunikasjon spiller en sentral rolle i å utvikle og opprettholde tillit. I tillegg har både kommunikasjon og tillit vist seg å forbedre disse organisatoriske resultatene, deriblant ansattes deltakelse og jobbytelse (G. F. Thomas et al., 2009).

2.1.3 Involvering

Involvering av de ansatte er et av de eldste og mest undersøkte konseptene innen organisasjonsatferd (Glew et al., 1995). Det er blant annet blitt undersøkt mulige fordeler ved samarbeid mellom ledelse og ansatte og hvordan redusere motstand mot endring. Coch et al. (1948) konkluderte med at ledelsen må kommunisere nødvendigheten for endring til de ansatte, samt involvere de under planleggingen. Ettersom det er forsket på involvering i så mange år eksisterer det mange ulike definisjoner på hva det er, men de vanligste er: dele ut innflytelse (Mitchell, 1973), dele på beslutningstaking (Locke et al., 1979) og i hvilken grad ansatte er involvert i beslutninger (K. I. Miller og Monge, 1986).

Det er ulike effekter som kan oppnås ved involvering av ansatte, både positive og negative. Det er flere studier som hevder at involvering spiller en sentral rolle for å lykkes med planlagte endringer (Johnson og Eagly, 1989; Leana et al., 1992; G. F. Thomas et al., 2009). I tillegg er det flere som mener at involvering er en kritisk suksessfaktor for å oppnå en vellykket endring i organisasjonen (DePasquale og Geller, 1999; Kuorinka et al., 1995; Lau og Idris, 2001; Lines, 2004). Blant ansatte kan involvering gi økt grad av tilfredshet, produktivitet, forpliktelse og motivasjon. Sashkin (1984) hevder at dette er ettersom involvering fyller tre menneskelige behov: økt meningsfullhet, økt autonomi og redusert isolasjon. Endringsprosesser uten noe form for involvering kan føre til påkjenninger blant de ansatte. For organisasjonen kan de positive effektene av involvering være økt effektivitet, konkurransevne, kvalitet på beslutninger og lavere turnover (Glew et al., 1995). Involvering vil gi de ansatte bredere forståelse og større innflytelse på hvorfor endringer og beslutninger må tas, noe som resulterer i økt motivasjon og innsats blant de ansatte (Wagner et al., 1997).

Til tross for de potensielle effektene som blir nevnt ovenfor er det flere forskere som tviler på effekten av involvering, da spesielt i hvilken grad involvering av medarbeidere resulterer i økt effektivitet og tilfredshet (Cotton et al., 1988; Cotton et al., 1990; Leana et al., 1990). I følge Cotton et al. (1988) vil effekten og tilfredsheten variere avhengig av hva slags type involvering det er og om de er forbundet med ulike utfall. Ettersom det har vært

veldig delte meninger om effekten og tilfredsheten involvering kan medføre, gjorde Wagner (1994) en større studie for å finne en overordnet konklusjon. Wagner (1994) hevder at de virkelige effektene først kan observeres etter en lengre tidsperiode, og oppmuntrer til videre forskning på emnet. Meyer og Stensaker (2009) påpeker at negative effekter ved involvering er underkommunisert. Tidligere ble det nevnt at endringsprosesser uten involvering kan være en påkjenning for de ansatte. Likevel er det flere studier som viser at involvering også kan være tidkrevende, komplisert og føre til konflikter (Ashmos et al., 2002; Harrison og Freeman, 2004). Beslutningstakingen kan ta lengre tid og det kan være ulike tolkninger, men på en annen side er det nødvendig med nettopp motstridende synspunkter og tolkninger for å kunne ta gode beslutninger (Eisenhardt et al., 1997). En annen side av saken er at involvering av medarbeidere ofte fører til bedre beslutningstaking, men det kan også resultere i dårligere beslutningstaking, ettersom ansatte på lavere nivå kan mangle den nødvendige kompetansen for å ta riktige beslutninger (Harrison og Freeman, 2004). Informasjonsflyt er en viktig faktor i en hver endringsprosess, og mangel på både informasjon og involvering vil dermed kunne føre til stress og usikkerhet hos de ansatte. I en studie gjort av Jakobsen et al. (2010) bekreftes dette ved at de ansatte følte seg ekskludert fra endringsprosessen, noe som kunne føre til negative konsekvenser. Deres lederne deler informasjon signaliserer de at de bryr seg og tilrettelegger for en åpen dialog og tillit (Saksvik et al., 2008). Det er dette som betegnes som det fundamentale innen involvering.

2.1.4 Tillitsbasert ledelse

Tillitsbasert ledelse kan defineres som viljen og evnen en leder har til å ha tiltro til at kompetansen og motivasjonen til medarbeiderne bidrar til at de gjør en god jobb (Mayer et al., 1995). Det handler altså om å lede og oppnå mål gjennom tillit. En leder må ha tillit for å kunne påvirke sine medarbeidere. Dette opparbeides over tid, men kommer ikke uten usikkerhet og risiko. Mayer et al. (1995) understreker at tre komponenter må på plass dersom det er ønskelig at medarbeiderne skal være tillitvekkende. Medarbeiderne må ha nødvendig kompetanse og kunne jobben sin, de må kjenne på en indre motivasjon, og ikke minst må de ha integritet. Tilliten hver enkelt medarbeider har til leder styrkes av deres opplevelse av tillit fra leder (Erichsen et al., 2018, s. 80). Medarbeider vil yte bedre dersom de kjenner at leder stiller opp for hver enkelt når det trengs og ønsker de det beste. Erichsen et al. (2018) skriver også om risikoen som medfølger ved å gi tillit for en leder, og nevner at leder må være forberedt på å bli skuffet dersom medarbeideren som får tillit ikke er tilliten verdig.

Tillit

Dersom tillit anses som en sosial prosess handler det om hvor godt det samhandles med andre, dette kan med andre ord kalles «aktiv tillit». Ved å gjennomføre en handling som

er risikofylt for seg selv, styrkes troverdigheten. Gjøres dette parallelt med oppmuntring av andre i samme arbeidsmiljø, kan det være et bidrag til å skape tillit (Möllering, 2006; Swärd, 2016). En slik handling kan anses som et signal som tydeliggjør at du er til å stole på (Swärd, 2016; Whitener et al., 1998). Vedkommende vil bli vurdert på sin kompetanse, velvilje og integritet for å avgjøre om man er til å stole på.

En pålitelig leder har gode intensjoner, er dedikert og omsorgsfull. Dette er egenskaper som gjenspeiles i lederens handlinger og holdninger (Bottom et al., 2002; Six et al., 2010; Swärd, 2016). Organisasjonens prestasjoner kan få alvorlige konsekvenser ved brudd på tillit (Dirks og Ferrin, 2002), og dette har medført at forskere har fokusert på de negative aspektene ved tillit under endring i organisasjoner. Spesifikt hvilken lederpraksis som styrker tilliten sier forskningen lite om, til tross for dette finnes det bevis som antyder at autentiske ledere er mer effektive med å styrke sine tillitsbaserte relasjoner med medarbeiderne (Hassan og Ahmed, 2011; Swärd, 2016).

Følelser

I organisasjoner har følelser tradisjonelt sett blitt forbundet med å handle irrasjonelt, og det har blitt sett på med et negativt syn (Ashkanasy et al., 2002). Dette har medført at følelser i organisatorisk sammenheng har blitt bagatellisert, og rasjonalitet har blitt idealisert som det mest effektive for organisasjonen. Ikke før på 90-tallet, hvor begrepet «transformasjonsledelse» ble introdusert, ble fokusområdet på følelser i tilknytning til organisasjoner større (Bass, 1990). For utdypning av transformasjonsledelse, se kapittel 2.1.1. Følelser ble altså oppfattet som forstyrrende for rasjonal og effektiv beslutningstaking, og ledelsen drev kognitiv orientering. Dette har snudd, og betydningen av følelser blir i dag sett i sammenheng med organisasjonens effektivitet og forbedret beslutningstaking (Lars, 2008). Beslutninger, motivasjon, konflikter, kreativitet og unormal atferd, er situasjoner der leders evner kan forbedres slik at vedkommende kan forutsi og forklare, men bare dersom den aktuelle lederen har forståelse for følelser (Robbins et al., 2010).

2.1.5 Planlegging av endring

Weick og Quinn (1999) skiller mellom «episodisk endring» og «kontinuerlig endring». Episodisk endring vil si at endringen er sjeldnere, planlagt og diskontinuerlig. I motsetning til kontinuerlig endring som er knyttet til kontinuerlige oppdateringer som utvikler og holder organisasjonen konkurransedyktig. En episodisk endring kan virke dramatisk eller utfordrende å tilpasse seg til, men er avgjørende for suksess. En planlagt endring oppstår når en leder bevisst etablerer omstendigheter som er annerledes enn hva de er fra før. En planlagt endring oppstår når det oppleves et behov i organisasjonen (Weick og Quinn, 1999).

Jacobsen (2018) hevder at en planlagt endring har en hensikt og et mål som må kommuniseres ut til ansatte. Ved en organisasjonsendring er det flere viktige elementer som bør etableres i planleggingsprosessen. Det bør avdekkes *hvorfor* organisasjonen skal endre seg, *hva* som skal endres, *hvor* endringen skal foregå og *hvordan* endringen skjer (Jacobsen, 2018). Alt i alt kan dette sees på som å anskaffe seg et strategisk overblikk over endringsprosessen. I likhet med Jacobsen, hevder også Paton og McCalman (2008, s. 321) at det er en fordel å ha et strategisk overblikk, før organisasjonen kan gå videre med implementering av endringen. Det er alltid lettere å planlegge en visjon og et mål enn det er å skaffe støtte og handlinger som gjør det mulig å gjennomføre endringen (Paton og McCalman, 2008, s. 327). Det er derfor avgjørende med god planlegging, men samtidig ha evne til å endre det som er blitt planlagt for å tilpasse seg, hvis det blir nødvendig. Ledelse handler om å oppnå felles mål sammen med sine medarbeidere (Erichsen et al., 2018, s. 78). Det er avgjørende med en god relasjon mellom partene for at dette skal skje, og noe som bør vektlegges under planleggingen. En leder med en inspirerende lederstil vil ikke kun forholde seg til kortsiktige mål, men også være orientert mot de langsiktige målene og utviklingen av organisasjonens visjon (Erichsen et al., 2018, s. 64). Dette er noe som kan skape energi i organisasjonen, og føre til at medarbeiderne blir positive for endring. Under planleggingen er det dermed en fordel at lederne arbeider mot en inspirerende lederstil.

2.1.6 Innføring av endring

Kotter (1995) påpeker at en endringsprosess er både tids- og ressurskrevende, og vi kan ta lærdom av at de mest suksessfulle endringene går gjennom flere faser. Modellen hans tar derfor for seg åtte steg med suksesskriterier for å gjennomføre en vellykket endring. Hvis noen faser unngås eller ikke blir fullført vil ikke resultatene bli tilfredsstillende. Stegene har flere likhetstrekk med hans åtte faktorer for akselerert endringstempo i nettverk, som vil bli videre utdypet i kapittel 2.4. Enhver organisasjon som skal gjennom en endringsprosess bør i følge Lewins endringsmodell gjennomgå tre faser: opptining, endring og nedfrysning (Burnes, 2020). Endringsmodellen er utarbeidet for å redusere motstand og forsterke jobben mot endringen. De tre fasene kan igjen deles inn i underfaser ved hjelp av Kotters åtte-trinns modell. I Tabell 2.1 kan Kotters åtte trinn sees i sammenheng med Lewins modell.

Tabell 2.1: Lewins modell sett i sammenheng med Kotters åtte-trinns modell

| Lewins modell | Kotters åtte-trinns modell |
|---------------|---|
| Opptining | <ul style="list-style-type: none"> - Skape en følelse av nødvendighet for endring - Etablere en støttende organisasjon - Utvikle en visjon - Kommunisere visjon og strategi |
| Endring | <ul style="list-style-type: none"> - Fjerne hindringer for å nå visjonen - Synliggjøre kortsiktige resultater |
| Nedfrysning | <ul style="list-style-type: none"> - Styrke gevinster og produsere mer endring - Institusjonalisere nye fremgangsmåter |

Stegene i de to modellene er blant annet å skape en følelse av nødvendighet for endring, etablere en støttende maktkoalisjon, utvikle og kommunisere visjon og strategi. I likhet hevder både Peters og Waterman (1982) og Kanter (1983, 1989) at det er nødvendig med en tydelig og godt kommunisert strategisk visjon for en endringsprosess (Paton og McCalman, 2008, s. 48). Lewin hevder at det første trinnet kan være en utfordrende prosess (Burnes, 2020). Å skape en følelse av nødvendighet for endringen kan være avgjørende for fellesskapet, ettersom individene ikke vil være med på en endring med mindre det eksisterer et motiv for dette (Kotter, 1995). Kotter poengterer at de mest suksessfulle endringene begynner først når individene får en forståelse for organisasjonens muligheter og posisjon. I første fase er det dermed vektlagt å skape motivasjon og dele informasjon med de ansatte. Det andre steget i Kotters (1995) modell er behovet for maktkoalisjon som støtter endringen. Han påpeker at om endringen skal lykkes kreves et felles arbeid mot målet, hvor en støttende maktkoalisjon motiveres av et felles mål og skape samhold. Med en tydelig visjon vil de ansatte føle en motivator for å gjennomføre endringen, da den vil gi et syn på hvordan organisasjonen ønsker å være og hvilken retning den er på vei. I tillegg vektlegger Kotter (1995) kommuniseringen av denne visjonen, hvor en daglig kommunikasjon har størst effekt. En annen fase i modellen går ut på å synliggjøre de kortsiktige resultatene, som vil hjelpe organisasjonen på flere måter i løpet av endringsprosessen. Det er tidkrevende å gjennomføre en endring, og de ansatte vil dermed se på det som en motivasjon å se foreløpige resultater underveis i prosessen. Hvis de ansatte ikke ser resultater underveis, kan de se misnøye med hele endringen og gjøre motstand (Kotter, 1995). I følge Lewin vil endringen først skje når kreftene som presser for endring er større enn kreftene som motsetter seg endring (Burnes, 2020). Kotter (1995) hevder at de ansatte må se resultater mellom 12-24 måneder, ellers er det stor sannsynlighet for at de ikke ønsker å delta. For å oppsummere trinnene i de to modellene handler det om

hvordan organisasjonen skal forstå kompleksiteten i menneskelig atferd og endre denne (Burnes, 2020). I tillegg hvordan de skal arbeide for å motivere ansatte til å være med på endringen, for å få et vellykket resultat, og for å unngå motstand mot endring.

I kapittel 2.1.2 ble det nevnt at god dialog er avgjørende og en av de viktigste faktorene for å skape kontakt mellom mennesker. For å skape denne gode dialogen er det avgjørende at lederne lytter godt. Lyttingen kan føre til at medarbeiderne føler trygghet og at de blir verdsatt, og ved å vise at ansattes tanker og ideer blir hørt vil de kunne få følelsen av mestring som kan øke selvtilliten (Erichsen et al., 2018, s. 84). En leder som spør medarbeidere om råd, vil stimulere selvfølelsen og tryggheten til de rundt, ettersom lederen viser evnen til å stole på andre (Erichsen et al., 2018, s. 83). I tillegg må lederne sette av tid til at de ansatte kan få reagere og gå gjennom en reaksjonsprosess. De bør hjelpe de ansatte gjennom prosessen, og tillate at de bruker tid på det. Etterhvert vil de ansatte skjønne at det er for både bedriftens og individenes beste at endringen skjer (Turner, 2008, s. 72).

2.2 Reaksjoner på endring

Reaksjonene på endring avhenger av individene, noen er positive til at selskapet ønsker å endre seg, mens andre er mer negative og kan se på det som en trussel. Turner (2008, s. 71) hevder at det finnes tre potensielle nivåer av endring i en organisasjon målt ut fra hvordan det kan påvirke menneskers liv. En bakgrunnsendring eksisterer stort sett hele tiden, med minimale endringer. Det er eksempelvis nyansatte, noen som slutter, små endringer i eksisterende produkter eller i datasystemet. Dette er små endringer som er en del av hverdagen, noe de ansatte har lett for å akseptere. Ved en normal endring ønsker selskapet å forbedre seg, og krever dermed en større endring for å oppfylle dette. En slik endring kan føre til større reaksjoner fra ansatte, og bedriften må forsøke å etablere støtte og forståelse for endringen fra de ansatte. Det siste nivået av reaksjoner på endring som Turner (2008, s. 71) utdyper er en ekstrem endring, som har en vesentlig påvirkning på de ansattes liv. Dette kan være å endre arbeidsoppgavene så drastisk at flere av de ansatte blir overflødige, eller fordele nye arbeidsoppgaver som medfører en stor endring i deres arbeidsforhold. Å foreta en endring i et selskap er utfordrende på grunn av reaksjonene endringen medfører. De som er negative til endringen vil forsøke å sette en stopper for den, og selv om vi kan tenke at det vil bli balansert opp mot de som er positive til endringen, hevder Turner (2008, s. 74) at de som er positive avventer med sine reaksjoner, i tilfelle det ikke lykkes. De vil ikke være uenig med de som er negative til endringen, i tilfelle det skulle vise seg at det er de som har rett. Dermed konkluderer Turner med at de som foretar endringen til syvende og sist er på egenhånd, uten hjelp fra de som egentlig er positive til endringen.

Reaksjonene omhandler hvilke holdninger de ansatte har til endringen, og i hvor stor grad de er åpne for den. De som er positive til endringen har en høy grad av åpenhet, mens de som utøver motstand mot endringen har en lav grad av åpenhet. Åpenhet til endring sees på som en nødvendighet for en vellykket endring, hvor de ansatte ser positivt på de potensielle konsekvensene endringen kan medføre (V. D. Miller et al., 1994). De ansatte har ikke passive roller til endringen, men derimot aktive roller i hvordan de former og mottar endringen. Ser de ansatte endringen som fordelaktig vil det kunne øke engasjementet og deltakelsen, men hvis de er negative kan det motsatte bli tilfelle og de vil møte endringen med motstand (Oreg, 2006). Tidligere forskning viser at en godt tilpasset endring som tilpasser de aktuelle problemene som ansatte kan føle på, vil kunne øke graden av åpenhet (Armenakis et al., 2007). Videre har det også vist seg at å øke graden av inkludering av ansatte i avgjørelser om endringen kan bidra til å øke graden av åpenhet til endringen (Wanberg og Banas, 2000).

I følge store deler av litteraturen for organisasjonsendring er ansattes reaksjoner på en organisasjonsendring hovedsakelig drevet av observasjoner rundt spørsmålet «*hva vil skjje med meg?*». Likevel viser en studie gjort av Jacobs og Keegan (2018) at endringsmottakerne som regel har tre fokuspunkter: seg selv, kolleger og organisasjon, for å vurdere endringen. Det tyder på at ansatte ikke kun bryr seg om personlige resultater, men går utover egeninteresserte bekymringer og viser en genuin interesse for endringens innvirkning på sine kolleger og organisasjon.

2.2.1 Motstand mot endring

Mennesker kan både være motstander av endringer, og søkende etter endringer. Det kan derfor tyde på at mennesker ikke nødvendigvis er motstander av endringer, men heller at vi ikke liker å bli endret (Lorenzi og Riley, 2000). Motstand mot endring er en vanlig utfordring i en endringsprosess (Kotter, 1995), og betraktes ofte som en irrasjonell reaksjon basert på frykt for det ukjente, angst og følelser (Jacobsen, 1998). En endringsprosess er som nevnt tidligere både tids- og ressurskrevende, og det vil som oftest oppstå motstand spesielt når endringsprosessen settes i gang. Flere forskere poengterer at det er ulike faktorer som skaper motstanden, men felles er det frykt og usikkerhet som går igjen. Ved en endring der det er liten grad av involvering og åpenhet for innspill, vil ansatte ofte møte endringen med mer motstand. Dette tyder på at motstanden kan være mer rettet mot hvordan den utføres, enn endringen i seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Harvey og Broyles (2010) legger frem flere faktorer som er knyttet til motstand, blant annet frykt for det ukjente, ensomhet, tap av eierskap og fordeler, noe som også gjenspeiles i teorien til Jacobsen og Thorsvik (2019). Hvis de ansatte ser på endringen som noe de taper på, kan dette sees på som en trussel. Basert på alt dette, hevder Jacobsen (2018, s. 125) at motstand vil være en naturlig del av en endring.

Jacobsen (2018, s. 130-138) deler motstanden opp i flere former, ettersom alle ansatte reagerer ulikt på endringen: likegyldighet, passiv motstand, aktiv motstand og aggressiv motstand. Den første formen vil si at ansatte ikke viser interesse eller har avvisende følelser for endringen. Den passive motstanden oppstår når ansatte både har negative oppfatninger og kritiske synspunkter til endringen. Ved aktiv motstand er det gjerne større motstand ved at ansatte kan være i tvil om de ønsker å fortsette endringsprosessen, og kan komme med protester eller utagere utenfor selskapet, eksempelvis til aviser. Den siste formen, aggressiv motstand, er mer sjelden. Her kan motstanden være fysisk ødeleggelse eller nekting av iverksetting.

Ford og Ford (2009) har også forsket på motstand og endringsledelse, og beskriver motstand som en ressurs som må forstås ved å forbedre sin egen tankegang. For å kunne bruke motstanden som en ressurs må vi forstå de ulike årsakene til at motstand mot endringen oppstår. Jacobsen og Thorsvik (2019) har kommet med ti grunner for at motstanden som regel vil oppstå. Videre blir det trukket frem fem av faktorene som sees på som relevant for denne oppgaven, som også blir beskrevet i boken til Harvey og Broyles (2010). Den første faktoren som vi ser på som relevant for denne problemstillingen er frykt for det ukjente. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 379) hevder at en endring fører til at de ansatte går fra en sikker tilstand til en tilstand som bærer preg av usikkerhet. Denne tilstanden kan skape både frykt og fortvilelse, og kan dermed føre til motstand mot endring. Dette kan trekkes opp mot Torben Rick (2011) som påpeker at frykt for det ukjente er en av de største faktorene for motstand. I tillegg trekker både Herzbergs to-faktormodell (1959) og Maslows behovspyramide (1954) opp sikkerhet og trygghet som to sentrale faktorer i en organisasjon, og hvis dette forsvinner vil det oppstå frykt for det ukjente. Frykten kan oppstå av flere grunner, blant annet frykt for nedbemanning for den enkelte, følelsen av å ikke strekke til, eller ikke kunne mestre eventuelle nye arbeidsoppgaver.

En annen faktor som «påfører» motstand er tap av identitet. De ansatte vil kunne se på arbeidet sitt som meningsløst for organisasjonen, og kan stille seg spørsmål som «*Betyr denne endringen at alt jeg har drevet med har vært meningsløst?*» (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 380). Dette kan føre til et identitetspress, og resultere i at endringen ikke blir tatt godt i mot. Ved en endring følger det som regel med et krav om nyinvestering og ny kompetanse. Når det blir pålagt ny kompetanse kan det føre til motstand, ettersom de ansatte kan føle at sine arbeidsoppgaver blir meningsløse. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 380) poengterer at ansatte kan vise motstand i den grad deres opparbeidede kompetanse viser til mindre nytte, motstanden vil økes etter hvor mye kompetanse som er blitt opparbeidet. Den siste faktoren er eksterne aktører som ønsker stabilitet. En endring vil også bety en endring for de eksterne interessentene i organisasjonen.

Det er likevel viktig å poengtere at motstand mot endring ikke nødvendigvis kun er

negativt, men også kan føre med seg positive effekter. Det kan fremkomme momenter som ansvarlige ikke har vurdert, og som bør legges til rette for. Yukl (2015) hevder at motstand kan være en kilde til energi (Martinsen, 2019, s. 223), samtidig som Jacobsen (2018, s. 140) påpeker at det kan bidra til at rasjonaliteten ved endringen øker. For å kunne redusere motstanden mot endring er det viktig å utføre en analyse av motstanden ved innføringen. På den måten er det større sannsynlighet for å gjennomføre målrettet kommunikasjon og dermed redusere motstanden (Munkvold, 2003, s. 277).

2.2.2 Leders reaksjoner på endring

God ledelse av endring på alle nivåer er nødvendig, og det er avgjørende å få ledere til å endre praksis, ettersom det er deres ansvar å skape resultater (Erichsen et al., 2018, s. 309-312). I store selskaper er det både toppledelse og mellomledere. Toppledelsen bør vite best hva som gagnar virksomheten. En toppleder som oppleves å «kjøre over egen virksomhet», må kommunisere svært tydelig hva som er begrunnelsen og målet for de endringene som iverksettes (Erichsen et al., 2018, s. 312). Det er gjerne mellomlederne som får spørsmål som «*Vil innholdet i jobben vår bli forandret? Vil det påvirke måten vi jobber på i dag?*» eller «*Vil endringene ha noen fordeler for oss?*». Mellomlederne må være kapable til å svare godt på spørsmålene, og blir bindeleddet mellom toppledelsen og de på lavere nivåer i selskapet. Det er derfor viktig at toppledelsen informerer mellomlederne godt i forkant om bakgrunnen for endringen og formålet, slik at de er forberedt og kan håndtere resterende medarbeidere på en god måte. Likevel kan mellomledere også motarbeide endringer. Om oppdateringene fra toppledelsen ikke er tilstrekkelig, kan det fort resultere i at mellomlederne blir en «skyteskive» for de underordnede (Erichsen et al., 2018, s. 313). For å unngå dette er det viktig å skape engasjement hos mellomlederne, slik at de får en forståelse om at endringen er meningsfull og får en eierfølelse til prosessen. Det er viktig at toppleder veileder mellomlederne, men samtidig er det avgjørende at mellomlederne opplever en tillit til egne vurderinger (Erichsen et al., 2018, s. 314). Toppledelsen bør derfor være tilgjengelig, støttende og skape trygghet, men ikke instruere og kommandere.

Medarbeidere kan mangle forpliktelse til endring, noe som også kan gjelde for ledere, i følge Gill (2002). Deres engasjement er heller tydelig på flere andre måter, blant annet deres utvetydige aksept av ansvar for suksessen, iver etter å være involvert, viljen til å ta tøffe beslutninger når det er nødvendig, og bevissthet om virkningen av sin egen oppførsel (Gill, 2002). Videre hevder Gill (2002) at endringstiltak som er mest hensiktsmessig for ledelsen vil kunne resultere i mangel på dedikert innsats, konflikter og motstand mot endring. Motstand mot endring er noe som kan gjelde for ledere på lik linje som det også gjelder for andre medarbeidere.

2.3 Hvorfor gjennomføre et navnebytte

I følge Devos et al. (2021) er en navneendring en stor handling for en organisasjon, hvor navnet ikke kun endres på grunn av en omstrukturering, men også for å identifisere seg med et bestemt forretningsfokus. Det er ulike effekter knyttet til navneendring ettersom det er ulike grunner for at organisasjoner velger å bytte navn. Arora et al. (2021) hevder at det er tre ledende grunner for en navneendring: restrukturering, endring i fokus for operasjonen og innføring av merkenavn eller datterselskap. Dutton og Dukerich (1991) har en annen vinkling på hvorfor et selskap velger å endre seg. De hevder at ansatte ser på organisasjonen på to ulike måter: organisasjonens særegne egenskaper (organisasjonsidentitet) og det de tror andre ser som særegent ved organisasjonen (organisasjonens «image»). «Imaget» dreier seg om hva interne organisasjonsmedlemmer tror at eksterne aktører tenker om selskapet. På den måten vil både organisasjonsidentiteten og -image bidra til å forklare hvorfor og hvordan ansatte blir motivert til å være for eller mot organisatoriske endringer (Dutton og Dukerich, 1991). Videre hevder Dutton og Dukerich (1991) at ansattes tanker om identitet og image, samt deres følelse av hvem de er og hva de står for har en sammenheng mellom organisatoriske handlinger og deres individuelle motivasjon. Identifisering beskrives som en sammenslåing av selvet og organisasjonen, hvor de ansatte definerer seg selv på bakgrunn av deltakelsen (Hogg og Terry, 2000). Ashforth og Mael (1989) hevder at sosial identifisering er opplevelsen av å være en del av, eller føle tilhørighet til, en gruppe mennesker. Det kan bli sett på som å oppleve gruppens suksesser eller feil personlig. Dermed vil organisatorisk identifisering kunne bidra til å tilfredsstille eksistensielle behov, som mening og tilhørighet. I tillegg vil handlingene til ansatte være påvirket av at de prøver å håndtere eksterne inntrykk av organisasjonsimage, for å skaffe en positiv refleksjon (Dutton og Dukerich, 1991).

Steiber (2014) hevder at en langsiktig innovasjon er avgjørende for selskaper som ønsker å overleve, og det er kun de selskapene som vil overleve de neste tiårene. For at oljeselskaper skal kunne beholde sin markedsposisjon på lang sikt bør de ta en aktiv rolle rundt teknologi og markedsløsninger, her med det grønne skiftet (Christensen og Raynor, 2013). Christensen og Raynor (2013) hevder videre at en disruptiv innovasjon er viktig med tanke på konkurranseevne og potensielle nye markedsandeler. En inkrementell innovasjon handler om at selskaper forsterker sine eksisterende markedsandeler. På sikt vil selskaper som kun holder seg til inkrementell innovasjon risikere å bli utkonkurrert av selskaper som driver disruptive innovasjoner (Christensen og Raynor, 2013). For et oljeselskap vil det bety å utvikle nye fornybare løsninger i stedet for å kun holde seg til fossil energi.

Endring vil aldri forsvinne, teknologi, sivilisasjon og kreative tanker sørger for at det vil opprettholdes en drivkraft fremover (Paton og McCalman, 2008, s. 5). Endringene har de

siste årene økt drastisk og kommer til å fortsette å påvirke hvordan vi lever og jobber. Paton og McCalman (2008) stiller spørsmål til hvordan vi skal håndtere flere fremtidige scenarier, som blant annet klimaendringer som stadig påvirker jorda, og organisasjoners reaksjoner på de tilhørende utfordringene. Et hvilket som helst selskap som ignorerer endringer gjør det på eget ansvar, ettersom det før eller siden vil dukke opp farer knyttet til utvikling. For at et selskap skal kunne overleve og fortsette å gjøre suksess, må de tilpasse strategien slik at den realistisk sett gir mulighet for å kontrollere flere handlinger som kan oppstå på grunn av endringer (Paton og McCalman, 2008, s. 7). Lawler (1986) påpeker at endring er en pågående prosess, og det er feil å tro at en slutttilstand kan nås på en nøye planlagt måte (Paton og McCalman, 2008, s. 9). Det er dermed viktig å påpeke at endringer oppstår kontinuerlig og må tas opp hele tiden. Det største problemet for selskaper flest er at de ser på endring som en prosess som må planlegges nøye. En endring blir sett på som et problem som må analyseres, utforske mulige alternativer og komme opp med en løsning. Som Paton og McCalman (2008) poengterer: *«Hva om endringsproblemet er en del av et større bilde?»*

Teorien har en tendens til å overse organisasjonsidentiteten og hvordan deres merkevare og navn, brukes for å uttrykke deres identitet og betydninger (Bartel et al., 2007, s. 18). Glynn og Abzug (2002) utførte to studier hvor de undersøkte hvordan institusjonell utbredelse av navnegenskaper påvirket navnevalget, for så teste effektiviteten av navnet. De demonstrerer at organisasjoner tilpasser navnene sine ut fra navnemønstre. Navnet skal vise til sentrale trekk ved meningen og identiteten til organisasjonen. Likevel fanger nødvendigvis ikke navnet opp hele identiteten, Boddewyn (1967) beskrev det som at for mange mennesker vil selskapet ikke være noe annet enn et navn (Glynn og Abzug, 2002). I den første studien til Glynn og Abzug (2002) undersøkte de to ulike hypoteser. Den første var at organisasjoner som endrer navn har større sannsynlighet for å velge et navn som samsvarer med deres nye miljø i stedet for det gamle miljøet. Den andre hypotesen var at grunnegenskapene til et gammelt organisasjonsnavn vil gjenspeiles i grunnegenskapene i det nye organisasjonsnavnet. Resultatet støtter den første hypotesen, mens den andre ikke ble støttet. Glynn og Abzug (2002) hevder at resultatene indikerer at egenskapene til navnevalget utgjøres av kulturelle regler som identifiserer en organisasjon. I tillegg indikerer studien deres at noen organisasjonsnavn kan være bedre enn andre når det gjelder å sikre en oppfatning fra offentligheten. Samt at navnet er forståelig og ikke kun et navn, som Boddewyn (1967) poengterte.

2.3.1 Hvordan lykkes med et navnebytte

Det er viktig ikke å undervurdere viktigheten av implementering av endring, ettersom en av de hyppigste feilene forbundet med dårlig endringsledelse oppstår på dette tidspunktet (Paton og McCalman, 2008, s. 129). Etter å ha identifisert suksesskriterier for

endringen, og relevante suksessfaktorer, er neste steg å utvikle en endringsstrategi (Paton og McCalman, 2008, s. 60). Etter en nøye planlagt evaluering av endringen er det viktig ikke å forhaste implementeringen av endringen uten å ha planlagt veien videre etter dette. Det er mange faktorer som kan påvirke resultatet. Likevel er det som regel ikke de tekniske aspektene ved prosjektplanlegging som er det største problemet, men heller de menneskebaserte problemene som kan ha en innvirkning på en vellykket gjennomføring av en endring (Paton og McCalman, 2008, s. 131).

Det er flere suksesskriterier og -faktorer som er avgjørende for at en endring skal være vellykket. Turner (2008, s. 48) hevder at den vanligste måten å måle en suksessfull endring på er tid, kostnader og kvalitet, men at det kanskje ikke er den beste måten. Ved kun å fokusere på dette, vil lederne kunne distrahere oppmerksomheten fra det som faktisk er viktig, som behovet for integrering og det å være unike. Videre poengterer Turner (2008, s. 49) at i stedet for kun å ta stilling til kostnader, tid og verdi, bør selskapene heller fokusere på å forbedre vurderingssystemene sine slik at det øker graden av god prosjektledelse. Det eksisterer mange ulike suksesskriterier for at en endring skal være suksessfull. Yukl (2013) og Dixon (1999) viser til flere faktorer som er viktig for en suksessfull endring. Begge legger vekt på at det er avgjørende at organisasjonen har en klar visjon, mål og handlingsplan. Turner (2008, s. 50) har utarbeidet en oversikt over de ulike kriteriene han anser som avgjørende, og videre vil vi gå inn på de vi anser som relevante for å lykkes med et navnebytte.

Kriteriene er at endringen skal øke verdien til selskapet, gi ønsket ytelsesforbedring, at det fungerer som forventet og er lønnsomt. I tillegg at endringen er ferdig til tiden som er satt, innenfor budsjettet og med ønsket kvalitet (Turner, 2008). Det er viktig å poengtere at resultatene av en endring ikke vises direkte med en gang, men over tid (Turner, 2008, s. 49). Som tidligere nevnt hevder Kotter (1995) at ansatte bør kunne se resultater mellom 12-24 måneder. Devos et al. (2021) hevder at markedet generelt reagerer negativt på et navnebytte.

Vi kan skille mellom suksessfaktorer og suksesskriterier ved at suksessfaktorer er elementer i endringsprosessen som kan påvirke og øke sannsynligheten for å oppnå et vellykket resultat (Turner, 2008, s. 53). Andersen et al. (2009) fremmer viktigheten av å utvikle forståelse, engasjement og involvering, samtidig tillate individene som er involvert til å utvikle seg sammen med endringen. Paton og McCalman (2008) hevder at organisasjoner som unngår endring gjør det med en viss risiko, og hvis de skal overleve må de utvikle strategier som gjør det realistisk å håndtere flere fremtidige scenarier. Lawler (1986) påpeker at en planlagt endring ikke er utenkelig, men ofte vanskelig, og at en endring heller er en pågående prosess som ikke nødvendigvis nås ved planlegging (Paton og McCalman, 2008, s. 9). Likevel poengterer Andersen et al. (2009) at med en målrettet endringsledelse

som veileder, planlegger og organiserer, vil det øke effektiviteten samt sannsynligheten for en suksessfull endring betraktelig. Faktorer som kan fremme suksess er å ha tydelig og definert mål og retning, planlegge og organisere nøye, samt ha ressurser, autoritet og makt for å kunne gjennomføre (Turner, 2008, s. 55-58).

2.4 Strategi ved et navnebytte

Det kan hevdes at det er avgjørende med endringer for et selskap for å kunne overleve og lykkes i det nåværende svært konkurransedyktige og kontinuerlig utviklende miljøet. By (2005) konkluderer med at endring er et element som alltid er tilstedeværende og som påvirker alle organisasjoner, endringstakten har aldri vært større enn i det nåværende miljøet med stadig utvikling. For å lykkes med en endring er det viktig å planlegge og legge strategier.

En god strategi inneholder at det blir tatt riktige beslutninger gjennom hele prosessen. For å kunne ta gode beslutninger kreves det på forkant godt gjennomarbeidede analyser med relevant og viktig informasjon (Erichsen et al., 2018, s. 104). Det er flere ting som bør analyseres, eksempelvis situasjonen eller markedet. En situasjonsanalyse skal gjennomføres i god tid før endringen skal gjennomføres, slik at selskapet får et godt overblikk over bakgrunnsdata, kundeatferd, konkurrenter og andre eksterne faktorer som kan påvirke selskapet og resultatet av endringen (Erichsen et al., 2018, s. 105). En annen analyse som bør gjennomføres før en endring skal foregå er markedsstrategien. Det må opparbeides en plan med en konkret idé, mål som skal nås, samt hvilke strategiske initiativ som skal benyttes for å nå målene. Erichsen et al. (2018) påpeker at det er viktig at målene er konkrete slik at selskapet enkelt kan måle utviklingen, og i tillegg skal det være både kortsiktige- og langsiktige mål. De kortsiktige målene vil gi både ledere, men spesielt også medarbeidere, motivasjon for å legge ned arbeid i endringsprosessen, ved at de etter kort tid etter prosessen startet kan se resultater av arbeidet. De langsiktige målene er viktig for at medarbeidere og selskapet totalt skal ha noe konkret å strekke seg etter og arbeide mot. Analysene som bør gjennomføres i forkant er med på planleggingen av endringen. Gill (2002) hevder at endringer ofte mislykkes på grunn av dårlig ledelse, med dårlig planlegging, oppfølging og kontrollering, og mangel på ressurser og kompetanse. I tillegg til at det gjerne skal skje fortere enn hva selskapet egentlig har kapasitet til, og dermed forårsaker uforutsette forstyrrelser (Gill, 2002). Det er derfor helt nødvendig at selskapet kan håndtere endringer for at de skal kunne bli vellykket (By, 2005). I følge Balogun og Hope Hailey (2004) vil omtrent 70 prosent av alle endringsprosesser som blir igangsatt feile (By, 2005). Videre hevder By (2005) at grunnen for at så mange selskaper mislykkes med endringer er mangelen på et grunnleggende rammeverk for hvordan de skal implementere og håndtere de organisatoriske endringene. Han foreslår derfor at det utarbeides et nytt pragmatisk rammeverk for endringsledelse, ved å gjennomføre ytterligere studier

om endringens natur og hvordan den håndteres.

John Kotter har kommet med flere teorier rundt endring og innovasjon, blant annet hans åtte trinn for suksessfull endring som ble utdypet i kapittel 2.1.6. Nå vil vi utdype hans syn på viktigheten av at alle organisasjoner bør ha en todelt struktur, et dobbelt operativsystem (Kotter, 2014). Det doble operativsystemet går ut på at i tillegg til det ordinære hierarkiet i et selskap, bør det også være et mer uformelt nettverk som fokuserer på utvikling med strategier og innovasjon. Det uformelle nettverket bør være representert av ansatte som er i det ordinære hierarkiet også, ettersom de har størst overblikk over hva som bør forbedres og allerede er integrert i det ordinære hierarkiet. Likevel poengterer Kotter (2014) at ledelsens rolle kan være mer symbolsk innenfor dette nettverket, for å vise medarbeiderne at det kun er en mindre gruppe ansatte som har ansvar for å jobbe med utvikling og strategi i selskapet. Videre understreker han viktigheten av at dette arbeidet fortsetter kontinuerlig, da arbeidsmiljøet stadig er i endring. Den todelte strukturen vil kunne resultere i at flere ansatte driver endringene frem ved at de ønsker å implementere den endringen de selv har foreslått. På den måten vil det bli utarbeidet flere mulige endringer, enn hva det ville blitt i en tradisjonell organisasjon hvor kun noen få ledere arbeider for å drive endringer frem (Kotter, 2014). I tillegg til dette vil den todelte strukturen kunne resultere i flere motiverte ansatte i organisasjonen som gjør en ekstra innsats for gjennomføringen av endringen, ettersom det er motiverende å være i et nettverk som ser på mer langsiktige utfordringer utover de ordinære arbeidsoppgavene (Kotter, 2014). Videre legger Kotter (2014) frem åtte faktorer som kan akselerere endringstempo i nettverket. Faktorene er:

1. Skape en oppfatning eller følelse av at det er noe som haster
2. Målet eller muligheten må spres i det uformelle nettverket, slik at medlemmene tar det med seg videre i den ordinære organisasjonen
3. Ha en endringsvisjon og strategiske initiativer
4. Utforme målrettet informasjon om endringsarbeidet
5. Å fjerne barrierer, irrelevant aktivitet må endres eller fjernes
6. Små seire og milepæler må synliggjøres og fokuseres på
7. Milepælene må komme så tett at de ansatte ikke mister motivasjonen
8. Endring må institusjonaliseres

Den første faktoren til Kotter (2014) er at det bør skapes en oppfatning av at det er noe som haster. De strategiske truslene kan medføre at farten i det uformelle nettverket

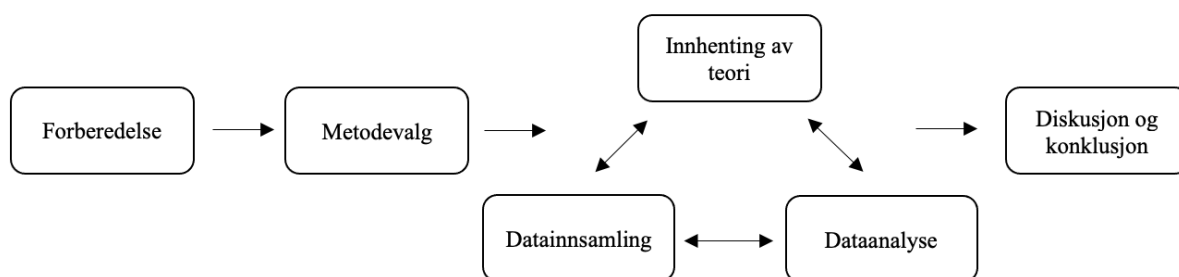
øker. Kotter (2014) trekker også frem at endringsmuligheten må spres i det uformelle nettverket, slik at alle tar det med videre i den ordinære organisasjonen. Visjonen om at det er nødvendig å gjøre denne endringen vil dermed spre seg, og endringsviljen for hele selskapet vil kunne øke på sikt, slik at også motstand mot endring vil reduseres. Ved å utforme målrettet informasjon om endringsarbeidet vil det kunne resultere i at store deler av selskapet ønsker å delta. Kotter poengterer også viktigheten av at små milepæler som er strategisk viktig for å oppnå det større målet må synliggjøres og fokuseres på, på den måten vil motivasjonen til ansatte kunne øke. Ved å integrere de små milepælene og endringene i selskapets ordinære arbeid vil det resultere i at fokuset på endring og forbedring etter hvert inngår i det ordinære arbeidet i selskapet (Kotter, 2014).

3 Metode

I dette kapittelet vil det redegjøres for og begrunnes valg av metodiske tilnærminger som er anvendt i oppgaven. Valgene er tatt på bakgrunn av oppgavens problemstilling «*Hvordan kan et veletablert selskap lykkes med en navneendring?*» og de tilhørende forskningsspørsmålene, hvor et kvalitativt forskningsdesign ble et naturlig utfall. Vi vil legge frem hvordan empirien er innhentet i casestudien, da dette videre vil benyttes i oppgavens analysedel. Metodevalget er en svært sentral del av gjennomføringen av prosjektet, etter som sluttresultatet avhenger av en gyldig og pålitelig fremstilling av empirien. For at det skal være tilfellet, forutsetter det en systematisk og strukturert tilnærming av datamaterialet. Avslutningsvis vil vi beskrive styrker og svakheter ved forskningsdesignet, samt de metodiske utfordringer vi har møtt på og hvordan vi har forholdt oss til de.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Denne studiens metodiske tilnærming har en abduktiv fremgangsmåte, som er en kombinasjon mellom induksjon og deduksjon (Johannessen et al., 2020). En abduktiv tilnærming vil si at forskeren forflytter seg frem og tilbake mellom empiri og teori (Alvesson og Sköldbberg, 1994). Gjennom denne studien har vi dermed innhentet relevant teori og litteratur både før, underveis og etter datainnsamlingen, som vist i figur 3.1. Vi anså denne tilnærmingen som relevant ettersom vi da hadde mulighet til å opparbeide kunnskap om studiens tema, samtidig som vi kunne aktualisere innholdet underveis. På denne måten har de empiriske resultatene blitt utviklet ved hjelp av vår stadig utviklede forståelse av fenomenet navneendring fra et leders perspektiv, og interessante funn som fremkom i datainnsamlingen som kunne benyttes som inspirasjon for videre teori- og litteratursøk.



Figur 3.1: Forskningsprosessen for studien

Studien har en hermeneutisk tilnærming, som innebærer å søke forståelse av menneskelige ytringsformer, fremfor forklaring på de i naturvitenskapelig forstand (Gripsrud et al.,

2016). I motsetning tar den positivistiske tilnærmingen utgangspunkt i å avdekke sammenhenger mellom observerbare fenomener. Den hermeneutiske tilnærmingen fokuserer på å forstå det unike i menneskelige forhold (Jacobsen, 2015), og mener at kunnskap om mennesker er mindre generell, mer tidsavgrenset og kontekstavhengig. Denne studien forsøker å forstå hvordan ledere forstår sin unike virkelighet og hva som er særegent ved dette, og det er derfor et hermeneutisk perspektiv. Når det er sagt drar vi også nytte av kumulativ kunnskap innhentet gjennom tidligere forskning, som er aspekter fra den positivistiske tilnærming. Vi har gjennom hele forskningsprosjektet forsøkt å ha en objektivt tilnærming for ikke å forutsi hvilke funn som kommer frem. Funnene oppstår gjennom en grundig analyse av det innsamlede datamaterialet, sett i sammenheng med eksisterende teori og litteratur. Vi vil deretter eventuelt kunne utbrodere eksisterende teorier ut fra studiens funn.

3.2 Valg av metode

Hovedsakelig er det problemstillingen som avgjør hvilken metode som bør benyttes, og det er den innsamlede dataen som kategoriseres som kvalitative eller kvantitative. Ettersom vi har undersøkt næringslivet i form av mennesker og deres sosiale verden, kan det være verdt å nevne at det skiller seg fra naturvitenskapelige studier. Dette med tanke på at våre analyseobjekter som jo har vært mennesker kan, til forskjell fra naturvitenskapens analyseobjekter, tilskrive seg meninger om hendelser og omgivelser rundt seg (Bell et al., 2022, s. 372). Dette gjør oss forpliktet til å se hendelser og den sosiale verden gjennom øynene til de menneskene vi har studert, slik at studien baseres på deres tolkninger og refleksjoner. Ettersom det er ønskelig med data i form av ord falt valget på en kvalitativ casestudie, da det er fokusert på en spesifikk case i denne studien. Dataen vil derfor være nyansert og åpen, ettersom informasjonen vi har fått inn bestemmes av intervjuobjektene. Metoden åpner for muligheten til å tilpasse undersøkelsesprosessen underveis etter hvert som forskningsprosessen pågår, dette fordi kvalitative metoder er fleksible. Valget falt som nevnt på kvalitativ metode da det er den ideelle metoden for å forstå problemstillingen, samt de tilhørende forskningsspørsmålene.

Dybdeintervjuer benyttes i studier der det er behov for en bredere tolkning av hvordan en person erfarer eller opplever hendelser (Thagaard, 2013). I følge Thagaard (2013) vil dybdeintervjuer gi solid innsikt i intervjuobjektens tanker, følelser og erfaringer innenfor et tema. Vi har valgt å samle inn kvalitativ data gjennom dybdeintervjuer, da vi ønsket enkeltpersoners synspunkter og meninger om navnebyttet fra Statoil til Equinor. Dette åpnet for en åpen interaksjon mellom forskerne og intervjuobjektene ved en kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 129). I tillegg ble selve intervjusituasjonen mer fleksibel. Ved å vektlegge denne interaksjonen krevdes en stor grad av åpenhet, som vil si at forskeren i liten eller ingen grad har forutbestemt hva det letes etter. Informantene ga hver for

seg sine synspunkter, tolkninger og meninger. Dette gjør at kvalitativ tilnærming ofte vil ha høy relevans. For vår oppgave var det mer relevant med innsamling av data i form av tekst som forklarer, enn nøyaktige kvantitative data som tall. En styrke ved kvalitative metoder er å besvare «hva?», «hvordan?» og «hvilke?» spørsmål, og dette samsvarer med oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål (Gripsrud et al., 2016), se kapittel 1.2.1. En annen fordel er muligheten til å gjøre endringer underveis, slik at det gjøres tilpasninger etter hvilke data vi får fra informantene. Datainnsamlingsmetoden kan også endres, som kalles en interaktiv prosess. I tillegg har vi benyttet Equinors offentlige dokumenter, årsrapporter og nyhetsartikler som kilder til sekundærdata, se tabell 3.1. Dette valgte vi på bakgrunn av at dokumenter kan gi innsikt i tidligere ledes avgjørelser og handlinger. Et annet pluss var at det hjalp oss til å få en tidslinje med avgjørende hendelser i Statoil sin strategiske endring før de ble Equinor. Dette ga oss et helhetlig innblikk i den strategiske utviklingen, og fungerte som forberedelser før intervjuene slik at vi lettere kunne stille de mest relevante spørsmålene. Dessuten har sekundærdataen bidratt til et bredere perspektiv for ikke å ha kun én innfallsvinkel.

Tabell 3.1: Oversikt over hvilke typer dokumenter som har blitt benyttet som sekundærdata, mengde data og hvilken hensikt de har hatt for studien.

| Type data | Antall | Anvendelse |
|--------------------------------|--------|--|
| Årsrapport | 8 | Få et helhetlig innblikk i den strategiske endringen |
| Nyhetsartikkel | 9 | Forberedelse før intervjuer og utforming av intervjuguide Motvekt til informantene sin oppfatning |
| Equinors offentlige dokumenter | 5 | Forberedelse før intervjuer og utforming av intervjuguide Få innblikk i hvordan selskapet omtaler seg selv og navnebyttet |

Med en kvalitativ metode følger også enkelte ulemper. Det krever mye ressurser å samle inn kvalitative data, og ofte tar intervjuprosessen lang tid. Forskeren må ta til takke med få informanter, dersom det er en begrensning av ressurser. Dette medfører at det er problematisk å generalisere til en større populasjon. Med andre ord er det en usikkerhet på om informasjonen hentet fra intervjuene er representativ for andre enn informanten selv, dette vil vi komme mer tilbake til i kapittel 3.6. Tidligere nevnt er kvalitative studier fleksible, noe som også kan være en utfordring, ettersom det vil komme frem ny interessant informasjon gjennom hele forskningsprosessen. Altså kan evnen til å avslutte forskningen ikke være eksisterende, og problemstillingen endres utallige ganger. Forskningen kan dermed ende langt fra det som i utgangspunktet var interessant å forske på.

3.3 Undersøkellesdesign

For å komme seg fra spørsmålet til svaret er det nødvendig med et undersøkelsesdesign som kan ansees som en logisk plan (Yin, 2014). For å besvare oppgavens problemstilling er det avgjørende å finne det undersøkelsesdesignet som er best egnet. Valget er avhengig av hvor mye vi vet på forhånd om det som skal undersøkes og hva vi ønsker å prioritere i forskningsprosessen (Bell et al., 2022, s. 47). Designvalget er avgjørende da det har stor påvirkning på undersøkelsens validitet. I følge Gripsrud og Silkoset (2016) er det tre hovedtyper av design: eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Vårt design vil være et eksplorativt design, da dette er en ustrukturert prosess som gir innsikt og skaper forståelse. Designet brukes for innsamling av primærdata med blant annet dybdeintervjuer, og i tillegg benyttes tilgjengelig sekundærdata (Gripsrud et al., 2016).

Et undersøkelsesdesign tar hensyn til mer enn bare problemstillingen. Det er blant annet svært viktig å ta hensyn til hvilke ressurser som er tilgjengelig, hvor mye tid som er satt av, og tilgang på eventuell casebedrift (Bell et al., 2022, s. 50). Masteroppgaven er tidsbegrenset som gjorde at vi måtte ta et bevisst valg av undersøkelsesdesign som vi antok å være gjennomførbart med hensyn på tid, ressurser og tilgang. I tillegg var det ønskelig med utfyllende svar på problemstillingen. Problemstillingen indikerer at vi ønsker å gå i dybden av hvordan Equinor har gjennomgått en endring på bakgrunn av navnebyttet. For å få et godt innblikk i dette, endringsprosessene og tankene som ligger bak, ble det bestemt å benytte et casesdesign.

En casestudie innebærer en detaljert og intensiv analyse av et enkelt case, og ser kompleksiteten og den særegne fremtoningen (Bell et al., 2022, s. 63). Yin (2014) påpeker at en casestudie kan fremstille gode bidrag til kunnskapsbygging ved å bekrefte, utfordre eller utvide den eksisterende teorien. Å benytte en kvalitativ metode med et casesdesign er egnet for en intensiv og detaljert undersøkelse av et case, noe som er ønskelig i denne studien. En casestudie som inneholder kvalitative forskningsdata er som regel induktivt rettet mellom teori og forskning (Bell et al., 2022, s. 64). Som nevnt i kapittel 3.1 har vi en abduktiv tilnærming, hvor vi ut fra problemstillingen samler inn kunnskap og teori både før og etter datainnsamling. I motsetning vil deduktiv tilnærming trekke logiske slutninger fra eksisterende teori, mens induktiv tilnærming samler kunnskap fra empiri.

3.4 Datainnsamling

Når data skal samles inn er det nødvendig å bestemme hvilke type funn som ønskes å avdekkes, ettersom ulike datainnsamlingsmetoder gir ulike bilder og detaljer på den utvalgte situasjonen. På bakgrunn av at datainnsamling er et avgjørende steg i studien, har vi benyttet flere datainnsamlingsmetoder. Dette har bidratt til at vi har fått et så detaljert bilde som mulig av virkeligheten, og at studiens troverdighet øker (Jacobsen, 2015).

Valget om kvalitativ metode ble tatt for å få en dybdekunnskap som gir mye detaljer, og i tillegg er vi interessert i hva det enkelte individ sier. En kvantitativ undersøkelse gir mulighet for flere enheter og dermed et bredt utvalg, men til gjengjeld er det mer lukkede spørsmål som gir langt færre detaljer.

Det ble et naturlig utgangspunkt for oss å velge dybdeintervjuer med ansatte i Equinor som våre primære datakilder. Det å undersøke ulike avdelinger var interessant for å avdekke om det er ulike oppfatninger og reaksjoner på navneendringen ved de ulike ansvarsområdene. I tillegg til dybdeintervjuene benyttet vi sekundærdata fra Equinors offentlige dokumenter, avisartikler og universitetsartikler for å underbygge og reflektere funnene våre. I januar sendte vi inn en søknad til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) angående lov til å behandle personopplysninger som kunne dukke opp i intervjuene, og i vedlegg B ligger godkjenningen. Empirien ble samlet inn i februar og mars. Videre blir det beskrevet hvordan intervjuene i praksis ble gjennomført, og også hvordan vi har benyttet dokumenter som sekundærdata.

3.4.1 Intervju som fremgangsmåte for kvalitativ datainnsamling

Ettersom vi ønsket den enkeltes synspunkter på endringen Equinor har foretatt med navnet resulterte det i dybdeintervjuer for å avdekke deres oppfatninger. Slike intervjuer gir en mulighet for å anskaffe detaljert og uvurderlig informasjon og innsikt i prosessen rundt navnebyttet fra hvert enkelt intervjuobjekt. På forkant måtte det planlegges hvordan intervjuet skulle gjennomføres, hvilken type intervju, rammene rundt det og interaksjonen. Valget vårt for denne studien falt på å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer. Informantene besvarte spørsmålene fra intervjuguiden, men kunne ellers snakke fritt og også utenom spørsmålene. Vi stilte oppfølgingsspørsmål til det intervjuobjektet fortalte. Dette er en god metode å intervju eliteinformanter (se kapittel 3.4.2) da de ofte kommer med lange utdypende svar, fremfor korte (Ma et al., 2021).

Det skulle i tillegg avgjøres hvilke interaksjon som var ønskelig under intervjuet. Fysiske intervjuer, ansikt til ansikt, var det som var absolutt foretrukket for vår del, fremfor å holde intervjuet digitalt. Fysiske intervjuer gir bedre mulighet til å opparbeide god kjemi og tillit, med tanke på den naturlige småpratene i forkant av intervjuets start. Det positive med dybdeintervjuer var all den detaljerte informasjonen vi fikk ut av de, samtidig som det er høynet sannsynlighet for at intervjuobjektene delte sine synspunkter enn ved for eksempel en fokusgruppe. Det ble en stor grad av individuell informasjon, som i tillegg unngår faren for at en gruppe skal påvirke informantenes svar (Gripsrud et al., 2016). Ved bruk av andre metoder enn dybdeintervju av ledere er ofte den nevnte detaljinformasjonen utilgjengelig. CEOs, toppledere og styremedlemmer sitter ofte på erfaringer og kunnskap på hvordan ting fungerer på toppen av deres organisasjon, i vårt

tilfelle Equinor. I tillegg vil dybdeintervjuer av ledere hjelpe oss å fange opp hvordan fortellinger av leders handlinger, assosiasjoner og effekter blir konstruert. På en annen side er denne formen for datainnsamling veldig tidkrevende med både mye forarbeid og etterarbeid. Det ble satt av tid til å gjennomføre alle intervjuene og transkribering i etterkant av gjennomførelsen, i tillegg mulige andregangs intervjuer eller oppfølgingsmail med spørsmål dersom noe ikke ble godt nok avklart. I tillegg ble alt datamaterialet systematisert og kodet for å identifisere funn, som også var tidkrevende.

3.4.2 utfordringer med intervju

En utfordring med intervju kan være tilgang på intervjuobjekter. Det ligger lite eller ingen kontaktinformasjon ute til de ansatte i Equinor, så uten å ha kjennskap til prosjektdirektøren i Norway Energy Hub hadde det vært opp mot umulig å få tak i intervjuobjekter til prosjektet. Med utgangspunkt i hennes gode nettverk i Equinor fikk vi en unik tilgang til noen av de i kjernegruppen under navneendringsprosessen. Videre ga de oss kontaktinformasjon til andre nøkkelpersoner rundt navnebyttet, som heldigvis for oss hadde både tid og lyst til å stille til intervju. Det kan være en utfordring med at informantene ikke har tid til å la seg intervju, da dette er relativt tidkrevende i forhold til andre metoder for datainnsamling. Datainnsamlingsmetoder som begrenser skjevhet, er best til å redusere utfordringene med intervjudata (Eisenhardt og Graebner, 2007). Det påpekes i Eisenhardt (2007) at en sentral tilnærming er å bruke kunnskapsrike informanter som ser på det aktuelle fenomenet fra ulike perspektiver. De intervjuobjektene vi har endt opp med er å anse som eliteinformanter, se tabell 3.2 i Utvalg. Gioia (2013) antar at eliteinformanter kan anses som «kunnskapsrike agenter», ettersom det er menneskene som konstruerer sin organisatoriske realiteter, og ser på de som en troverdig kilde til relevant informasjon. Det vil si at vi tar antagelser om at menneskene i en organisasjon vet hva de prøver å gjøre, og kan forklare egne tanker, intensjoner og handlinger (Gioia et al., 2013). Med eliteinformanter medfølger en del andre utfordringer enn ved intervju av medarbeidere eller øvrige ansatte. Ma et al. (2021) peker spesielt på fire utfordringsområder:

- Tidsbegrensning
- Kunnskapsrike
- Vandt til å være i en dominerende posisjon
- Tendens til å være synlige i det offentlige rom og involvert i inntrykkshåndtering

På bakgrunn av de overnevnte punktene kan intervjuer være utfordrende interaksjoner å gjennomføre. Eliteinformanter kan være CEO, toppledere og styremedlemmer, det vil si at de har høye krav om fokusområder og begrenset med tid som de bevisst bruker så

effektivt som mulig (Ma et al., 2021). Dette kunne vært et stort hinder, så at eliteinformantene har satt av tilstrekkelig tid til et intervju med oss har gjort det mulig å gjennomføre dybdeintervjuer. Det kan også være utfordrende å få ut både den generelle og mer spesifikke kunnskapen slike informanter sitter på, fordi det må skapes en samtale med hjelp av begreper og språk fra lederens «verden» som engasjerer (Ma et al., 2021). Derfor ble det viktig for oss å benytte en blanding av teoretiske ideer og konsepter, og hverdagslig språk under intervjuene. Det tredje punktet poengterer at eliteinformanter er vandt til å være i maktposisjoner, dette kan resultere i en maktubalanse under intervjuet dersom de bruker sin posisjon og status. Dette unngikk vi ved å forberede oss godt, slik at vi hadde kontroll på agendaen og forløpet til intervjuet. Dette kan også benyttes som en fordel da ledere ofte er vandt til å snakke om ting fra sitt ståsted, om egne erfaringer, følelser og derfor ofte antar at andre er interesserte i å lytte til det de har å si (Ma et al., 2021). I tillegg kan det være utfordrende at eliteinformanter i næringslivet ofte er synlige i det offentlige rom og derfor er opptatte av både deres eget omdømme og også selskaps. De er ofte godt trent i å lage et beskyttende bilde av seg selv og bedriften, derfor kan det være vanskelig å hente inn data med god troverdighet (Ma et al., 2021). Disse særegenhetene ved eliteinformanter utgjør utfordringer for innsamling av rikt og autentisk empirisk materiale om viktige organisatoriske, ledelses- og samfunnsmessige forhold. De overnevnte utfordringene kan selvsagt gjøres om til unike muligheter for å generere empirisk materiell.

En annen utfordring er at det alltid vil være en fare for at forskerne kan feiltolke informasjon som kommer frem, noe som øker viktigheten av en god kjemi og gode lydopptak til videre arbeid. Dessuten kan antagelsen som ble nevnt tidligere i dette delkapittelet angående «kunnskapsrike agenter» få konsekvenser, som at vi kan sette informantens tolkninger i forgrunnen. Dette muliggjør at vi som forskere glorifiserer den adekvate redogjørelsen av informantens opplevelse (Gioia et al., 2013). En annen utfordring med intervju for oss er at vi begge har lite erfaring med å gjennomføre intervju. Vi kommer fra teknologiske bakgrunner med fokus på kvantitative studier. Likevel forberedte vi oss godt, følte vi gjennomførte etter beste evne og fikk interessant informasjon fra intervjuene til videre bruk i studien.

3.4.3 Utvalg

Før intervjurundene startet var det nødvendig å avdekke hvor mange intervjuobjekter vi ønsket. Vi ønsket å intervju ansatte med ulike stillingstitler for å få et bredere perspektiv på problemstillingen. Utvalget av intervjuobjektene startet som et strategisk utvalg, ved at vi ble satt i kontakt med relevante intervjuobjekter gjennom prosjektdirektør i Norway Energy Hub, som er Equinors industriplan for Norges fremtidige energiindustri, og for å akselerere energiovergangen. Hun hadde en formening om at de aktuelle informantene har

en unik innsikt og særlig kunnskap om tematikken. Videre ble utvalget mer pragmatisk tilnærmet, da vi trengte flere intervjuobjekter og det kan være utfordrende å få tak i informanter, i tillegg til at det er begrenset med tid ved en masteroppgave. Vi kontaktet også to mellomledere innen olje og gass som ikke ønsket å stille til intervju ettersom de ikke hadde tid eller følte de hadde noe å bidra med. Det resulterte i at vi intervjuet seks ansatte ved Equinor. Det ligger som nevnt, lite eller ingen kontaktinformasjon ute til de ansatte i Equinor, så uten å ha kjennskap til prosjektdirektøren i Norway Energy Hub hadde det vært opp mot umulig å få tak i intervjuobjekter til prosjektet. Likevel opplever vi utvalget som et godt grunnlag til å få innsikt i navneendringsprosessen fra et lederperspektiv, og få undersøke kjernegruppens egen oppfattelse og refleksjon.

Intervjuobjektene har i ulik grad vært involvert i endringsprosessen, og har en formening om navnebyttet. Tabell 3.2 viser en oversikt over de personene som ble intervjuet og deres stillingsbeskrivelse. Ettersom toppledelsen har tatt avgjørelsen om å bytte navn fra Statoil til Equinor, er det å få snakke med daværende CEO og konserndirektør for kommunikasjon et privilegium og en eksepsjonell mulighet til å se prosessen gjennom deres øyne og høre om deres erfaringer. Samtidig fikk vi snakke med leder for merkevare og kreativitet som jobbet med utviklingen av det nye navnet og logoen i tett samarbeid med et merkevareselskap i London. Det er avgjørende at toppledelsen får med seg avdelingslederne på laget for en suksessfull endringsprosess, derfor har det vært interessant å intervju noen av de.

Tabell 3.2: Intervjuobjekter med tilhørende stilling i Equinor.

| Intervjuobjekt | Stilling |
|-----------------------|--|
| Henriette Undrum | Projectmanager Norway Energy Hub |
| Jan Tore Nygård | Manager people and leadership |
| Henrik Habberstad | Head of brand and creative |
| Eldar Sætre | Former CEO |
| Siren Oldeide | Vice President internal communication |
| Reidar Gjærum | Former Head of corporate communication |

Vi opplevde at vi hadde den informasjonen vi trengte for å gjennomføre studien etter å ha intervjuet de seks intervjuobjektene. I tillegg kom denne informasjonen fra øverste hold, og i løpet av intervjuprosessen så vi at flere intervjuobjekter ikke ville gitt oss en utdypning av enda grundigere informasjon. Det ble tydelig for oss at de samme opplevelsene og oppfatningene ble gjentatt, og trolig ville det kun blitt mer overflødig informasjon om mye av det samme vi allerede hadde fått innsikt i med flere informanter. Ettersom vi har fått snakke med de som er mest relevante for casestudien har vi fått veldig mye informasjon og et stort datagrunnlag.

3.4.4 Intervjuguide og gjennomførelse

For at intervjuene skulle være vellykket er det flere sentrale forutsetninger. Det var viktig å etablere god tillitt mellom forskerne og intervjuobjektene, hvor forskeren også måtte ha respekt for informantens ståsted. I tillegg prøvde vi å opptre tålmodige og være påpasselige på at informantene holder seg engasjerte gjennom hele intervjuet. En god intervjuer skal lede intervjuobjektene i ønsket retning uten å forlede de. Utfordringene som kan oppstå under et intervju er derfor viktig å begrense ved å være godt forberedt med en nøye planlagt intervjuguide. Det ble utarbeidet to ulike intervjuguider med fokus på få spørsmål med ønske om relativt utdypende svar, for å få mest mulig data ut fra intervjuene. Vi benyttet en egen intervjuguide for konsernledelsen, og en annen for resterende informanter, se vedlegg C og D. Intervjuene er som nevnt semi-strukturerte med åpne spørsmål, hvor vi stilte fokuserte oppfølgingsspørsmål ut fra hva som ble fortalt. Ledende spørsmål som kunne påvirke svarene, og spørsmål med ja/nei alternativer ble unngått, slik at vi kunne få mer dybde og forståelse fra informantene. Kvalitetssikringen av intervjuguiden ble gjort i samråd med vår veileder som ga oss innspill på hva som kunne være relevant å spørre om. På denne måten kunne datainnsamlingen kvalitetssikres ytterligere i tilknytning til problemstillingen.

De aktuelle intervjuobjektene ble kontaktet via mail og spurt om de ville delta i et intervju som ville vare rundt 30-45 minutter. De fikk i tillegg tilsendt et samtykkeskjema med informasjon om prosjektet og deltakelsen, se vedlegg A. Alle vi ble satt i kontakt med var villige til å stille til intervju. Dybdeintervjuer ble valgt for å enkelt kunne stille oppfølgingsspørsmål ved behov, og i tillegg gi muligheten til å avklare eventuelle misforståelser av spørsmål. I tillegg er det begrenset betenkningstid ved et dybdeintervju, noe som reduserer den ytre påvirkningen betraktelig. Med tanke på at slike intervju kan være tidkrevende, vurderte vi det med fordel å ha et relativt kortfattet intervju med kun åtte spørsmål. Dette for å gjøre det så uproblematisk som mulig for deltakerne, samt øke sannsynligheten for at de ønsket å bli med på intervjuet. En annen grunn til at dybdeintervjuer ble valgt er at gjennomførelsen er kostnadsfri. Likevel må betraktningen tas om at en kvalitativ studie med dybdeintervjuer er veldig tidkrevende, både med forarbeid, gjennomførelse og etterarbeid.

De fleste intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams, med unntak av to som ble gjennomført fysisk på Equinors kontor på Rotvoll. De digitale intervjuene ble gjennomført da kontorplassen til vedkommende var i en annen by eller av andre praktiske årsaker. Til tross for ønsket om fysiske intervjuer fremfor digitale, oppdaget vi at utfordringene med digitale intervjuer var tilnærmet ikke eksisterende. Hvert intervju ble avsluttet med å spørre om informantene hadde noe de ville tilføye eller utdype mer. Intervjuguiden resulterte i at vi hadde en god ramme for intervjuene og at det var oversiktlig å organisere

datamaterialet i ettertid for videre analyse. Til tre av informantene ble det sendt en oppfølgings-mail i etterkant av intervjuene for å få oppklart utydelige uttalelser, eller oppfølgingsspørsmål vi fikk etter gjennomgang av intervjuene.

3.4.5 Offentlige dokumenter som informasjonskilde

For å gi oss et helhetsbilde av utgangspunktet for studien har vi foretatt dokumentanalyser. Oppgavens tema er en del av en strategiendring som har pågått i mange år. Av den grunn medfører dette et stort utvalg av publiserte artikler om nettopp dette. For å kunne fange denne siden av temaet har søkestrategien i hovedsak basert seg på artikler publisert av Equinor og deres årsrapporter. Ettersom Equinor er 67 prosent statlig eid (Equinor.no, 2023a), krever det at alle deres rapporter blir offentliggjort. I tillegg har noen av søkene våre vært nyhetsartikler som ble publisert om navneskiftet fra Statoil til Equinor. Utvalget fra de artiklene har vært basert på flere kriterier, blant annet at alle artiklene skal være med en form for uttalelse fra Equinor selv, eller et intervju med en relevant person. På den måten øker vi innsikten og får et bredere perspektiv på saken. Når det kommer til offentlige dokumenter som er tilgjengelig har de som hensikt å representere det offisielle synet på toppledelsen og fremme et gunstig syn på organisasjonen til utenforstående, noe som gjør at de muligens inneholder begrenset informasjon om organisasjonens problemer og feil (Bell et al., 2022, s. 494). For å unngå dette problemet, kan det være nødvendig å undersøke alternative dokumenter som er mer kritiske, blant annet nyhetsartikler fra anerkjente medieorganisasjoner (Bell et al., 2022, s. 494). Vi endte opp med totalt 22 dokumenter, fordelt på åtte av Equinors årsrapporter fra 2015-2022, ni nyhetsartikler og fem av Equinors offentlige dokumenter, se tabell 3.1. Fordypning i Equinors offentlige dokumenter, samt nyhetsartikler ga oss en utvidet innsikt i organisasjonens navneendring. Denne datainnsamlingen kan dermed deles inn i to deler for å skille mellom hva Equinor kommuniserer at de gjør, og hva de faktisk gjør i praksis.

Datainnsamlingen som ble hentet fra Equinors rapporter og nyhetsartikler ble brukt som en annen kilde til data, altså triangulering. Dette for å undersøke problemstillingen fra flere perspektiver enn kun intervjuobjektene sitt. I casestudier blir dokumenter ofte brukt som en ekstra datakilde ved siden av semi-strukturerte intervjuer (Bell et al., 2022, s. 494). Vi leste og undersøkte de publiserte artiklene i forkant av intervjuene for å kunne stille mer spesifikke spørsmål, samt ha muligheten til å grave dypere under intervjuene. I tillegg til å være godt forberedt til å snakke med kunnskapsrike informanter.

3.5 Databehandling

Tematisk analyse blir benyttet for å analysere data i kvalitative undersøkelser (Bell et al., 2022, s. 562), og det er ingen unntak i denne studien. Med denne metoden ble det iden-

tifisert tema, mønstre og ideer som var overraskende eller gjentakende. Det kan være en utfordring med en kvalitativ tilnærming ettersom det bringer med seg en økt kompleksitetsgrad. Kvalitativ data kan ikke kvantifiseres slik som kvantitativ data, og oppleves derfor ofte som ustrukturert. Det samles inn mye data så det er lett å miste oversikten, og i tillegg utfordrende å tolke. Jacobsen (2015) stiller spørsmålet *“Hvordan skal vi trekke ut noe fornuftig av denne informasjonsmengden?”*, og mener dette er et spørsmål alle bør stille seg i etterkant at innsamling av ulike data. Det første som bør gjøres er å forsøke å minske kompleksiteten. Mange tenker at en kvalitativ tilnærming har som hensikt å gi en bred innsikt i ulike perspektiver, nyanser og synspunkter. Dette stemmer til en viss grad, men det er viktig å poengtere at vi mennesker har begrensinger på hvor mange nyanser som er håndterbart.

Det kan dukke opp mønstre, regulariteter, avvik eller underliggende årsaker underveis i gjennomgangen av de ulike intervjuene, dokumentene eller andre observasjoner. Hovedsakelig skal informasjonen som kan gi ny forståelse av en situasjon eller et fenomen trekkes frem. Dette gjør at kvalitativ analyse sees på som en kontinuerlig veksling mellom de enkelte detaljene og helheten.

Under intervjuene hadde vi stort fokus på å notere observasjoner og interessante punkter som dukket opp underveis. Dette gjorde det lettere for oss under transkriberingen og kodingen av datamaterialet. Vi valgte å transkribere hele intervjuet for å forsikre oss om at vi ikke har oversett noe interessant informasjon. Dessuten ga det oss muligheten til å hente ut direkte sitater som belyser vår problemstilling. En ulempe med denne fremgangsmåten er å vite hva vi egentlig er på utkikk etter og å kunne føle seg fortapt i egen data.

3.5.1 Transkribering

Transkripsjon defineres som en skriftlig oversettelse av et lydopptak fra et intervju. Det er vanlig å benytte seg av lydopptak av intervjuene før de transkriberes. Derfor har også vi valgt å gjøre nettopp dette, i tillegg til at det medfølger en del fordeler. Minnene våre har en naturlig begrensning, og transkribering kan hjelpe oss å få satt ord på hva informantene sier (Bell et al., 2022, s. 436). Dessuten får vi mulighet til å gjøre mer grundig og repeterende undersøkelser av intervjuobjektens svar. Dalen (2011, s. 58) hevder at det er en fordel at intervjuene transkriberes kort tid etter at de er gjennomført, for å ha de beste forutsetninger for en god gjengivelse av det informanten har uttalt. Derfor var det viktig for oss at vi transkriberte intervjuene så raskt som mulig etter de ble gjennomført. Intervjuene ble dermed enten transkribert direkte etter intervjuet, eller senest dagen etter. Det er imidlertid svært tidkrevende å transkribere intervjudata. For hver time med tale bør det settes av fem til seks timer for transkripsjon (Bell et al., 2022,

s. 436). Vi satt derfor av et par dager mellom hvert intervju, slik at vi fikk god tid til å transkribere og gjennomføre videre databehandling av hvert intervju.

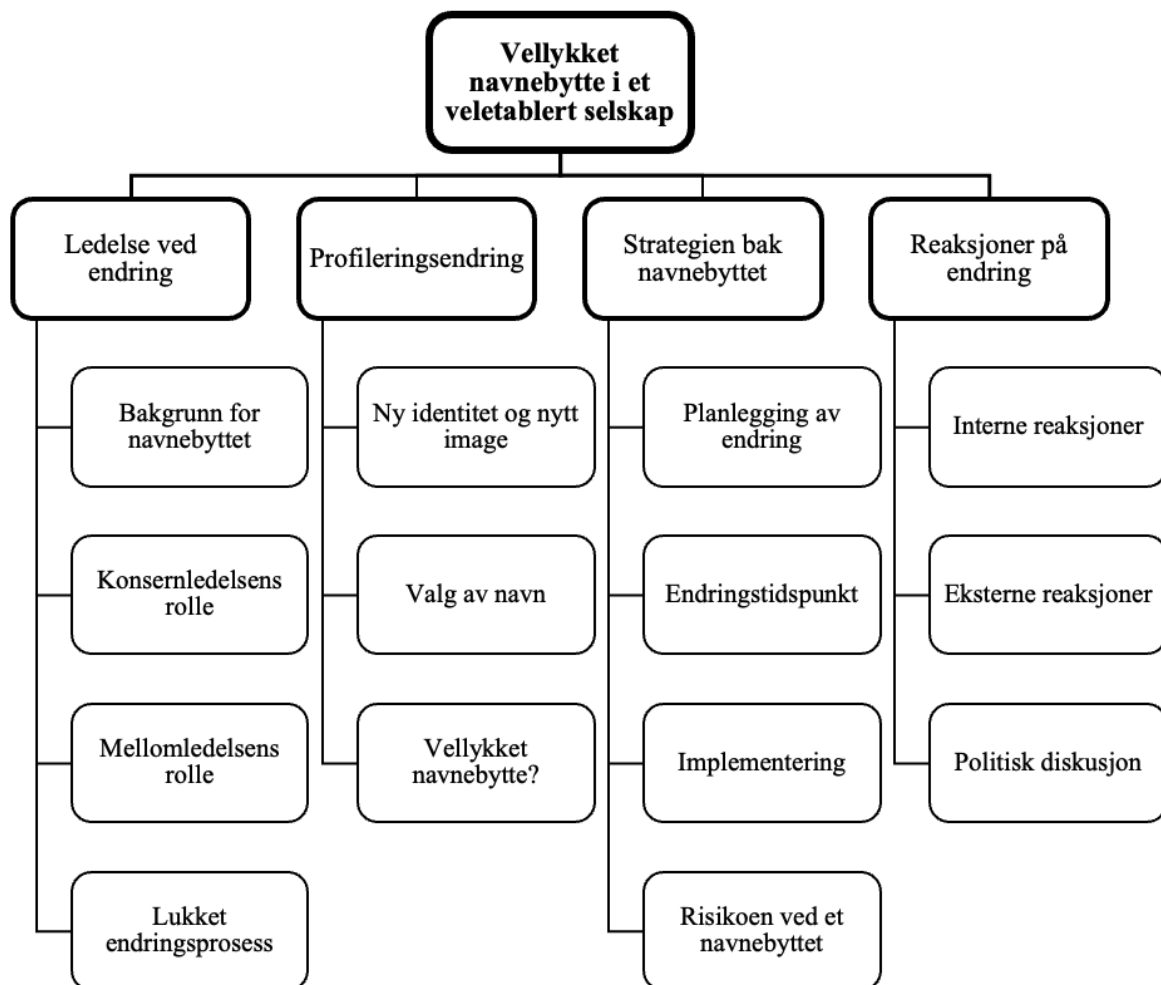
3.5.2 Koding

I kvalitative studier er koding en prosess der data brytes ned til komponenter som får utdelt navn, og er utgangspunktet for de fleste former for kvalitativ dataanalyse. Kodingen skjer trinnvis og det må tas noen hensyn underveis i prosessen.

Det er fordelaktig å kode så raskt som mulig etter at intervjuet er fullført. I den hensikt at kodingen kan gi bedre forståelse av dataene og være behjelpelig ved teoretisk prøve-takning. Som nevnt tidligere kan følelsen av å drukne i den innsamlede dataen oppstå, som kan bli en realitet dersom analysen utsettes til slutten av datainnsamlingsperioden. Umiddelbar koding kan være et verktøy for å forhindre dette, og derfor kodet vi samme dag som intervjuet eller dagen etter, alt ettersom når transkriberingen ble ferdig. Dataen ble som nevnt i tidligere delkapittel transkribert fra lydopptak tett opp mot intervjutids-punktet. Deretter ble transkripsjonene og eventuelle dokumenter lest gjennom uten at vi tolket eller tok notater. Dataen ble dermed lest gjennom nok en gang, hvor notater om viktige bemerkninger eller observasjoner ble skrevet ned som koder i programmet NVivo. Vi genererte altså koder av termer som ville hjelpe oss med å tolke og teoretisere i forhold til dataene. Vi var som nevnt nøye med å starte kodingen rett etter vi hadde transkribert intervjuene, slik at vi hadde fordelen med å ha både intervjuet og transkriberingen ferskt i minnet.

Vi har gjennomført en empiridrevet undersøkelse, og dataen vår har blitt inndelt kategori-basert. Dette har vi gjort ved å sette koder på setninger eller utsnitt fra de transkriberte intervjuene opplastet i NVivo, slik at det har vært mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Johannessen et al., 2020). Etter all datainnsamling var gjennomført ble det totalt 391 unike koder, hvorav 221 av kodene kom fra intervjuene og resterende 170 koder var fra sekundærdata. Disse kodene var tett opp mot ordlyden hentet fra den innsamlede dataen. Det var viktig å huske at det ikke kunne bli for man-ge koder i de tidlige stadiene av analysen, noen koder kunne benyttes og andre måtte kastes senere. Det neste steget var å se gjennom kodene, og se om det ble brukt to eller flere uttrykk som beskrev det samme fenomenet. Det ble dermed viktig å rydde opp og fjerne like koder. Videre koblet vi temaene opp mot forskningsspørsmålene våre. Vi har slått sammen kategorier med likhetstrekk og redusert kodene til omtrent halvparten av utgangsmaterialet. I tillegg har vi samlet kategoriene inn i overordnede hovedkategorier. Det er disse hovedkategoriene som er presentert i resultatkapittelet. Totalt har de seks intervjuene gitt 30 sider transkribert, skriftlig materiale. Det totale datamaterialet, både primærdata og sekundærdata, ble fordelt i 28 kode-kategorier i NVivo. Disse kategoriene

kan anses som andre ordens temaer (Gioia et al., 2013), fordelt under fire hovedkategorier, som ifølge Gioia (2013) kalles samlede dimensjoner, se figur 3.2. Noen av funnene anser vi som mer relevant for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. De funnene vi selektivt har bygget oppgaven videre på er utdrag som hjelper oss å diskutere hvordan et veletablert selskap kan lykkes med en navneendring. For å illustrere et eksempel på hvordan vi har brukt programmet NVivo og hvordan et utdrag fra kategorien «Ledelse ved endring» ser ut, har vi benyttet Gioia´s anerkjente templat (2013) som utgangspunkt, se vedlegg E.



Figur 3.2: Kategorier og underkategorier som ble utarbeidet gjennom datadreven koding i Nvivo. Figuren er utarbeidet med inspirasjon fra Gioia et al., 2013.

Det er viktig å huske at koding ikke er dataanalysen, men en viktig del av prosessen. Det er en mekanisme for å finne betydningen av dataen og for å redusere den store datamengden som er samlet inn. Miles og Huberman (1984) har utviklet flere teknikker for visning av data som er kodet gjennom innholdsanalyse, som en måte å overvinne vanskeligheten med å representere kompleksiteten i kvalitativ analyse (Bell et al., 2022, s. 543). Med

hjelp av kodingen har vi lettere trukket oppmerksomheten til de ulike tematikkene som dukker opp i dataen, for deretter å tolke de. På denne måten har vi skapt sammenhenger mellom kodene og reflektert over betydningen av funnene for forskningsspørsmålene og forskningslitteraturen som har drevet datainnsamlingen. Det ble reflektert over at det er en sannsynlighet for å miste konteksten av det som blir sagt i intervjuene ved koding, ettersom det ble plukket ut tekstbiter fra intervjuene. Kodingen resulterte i fragmentert data, slik at den narrative flyten av det informantene sier gikk tapt.

3.6 Kvalitet

Å evaluere kvaliteten på studien er avgjørende for å kunne kvalitetssikre bidraget til faglitteraturen. Alle metodevalg og subjektive fremstillinger påvirker kvaliteten på undersøkelsen. Det er derfor viktig å avdekke om resultatene i studien er til å stole på (Bell et al., 2022, s. 50). Derfor skal vi videre diskutere kvaliteten på studien vår. Ettersom datamaterialet ved kvalitativ forskning er konstruert av forskeren, kan det resultere i at vi måler noe vi selv har skapt, i stedet for det informanten faktisk fremlegger. Det kan derfor være utfordrende å vurdere kvaliteten på studien, men spesielt viktig for å vurdere styrkene og svakhetene ved funnene. Forskningens troverdighet er knyttet til begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet. Videre vil vi gjøre rede for hvordan elementene er vurdert.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler pålitelighet, at hele forskningsprosjektet har en gjennomgående logisk sammenheng, og konstatere på hvilke måter forskningsmetoden kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2015). Dette gjør at vår potensielle påvirkning på intervjuobjektene måtte tas i betraktning. I etterkant av gjennomførte intervjuer ser vi at vi kunne ha vært noe mer interaktive, og ikke hatt fokus på å stille det neste spørsmålet fra intervjuguiden samt å få disse besvart. Samtidig er det verdt å nevne at interaktiv deltakelse kan medføre at det kun blir samlet inn passiv data, altså data man ønsker å finne (Dubois og Gadde, 2002, s. 557). I motsetning kan det dukke opp interessant informasjon som informanten avslører dersom vedkommende får prate uten avbrytelse fra oss. Eliteinformanter er godt vant med intervjusituasjoner og kommer ofte opp med nye synspunkt og utfordringer av spørsmålene som ikke vi som forskere har tenkt på eller spurt om (Ma et al., 2021). Selv om vi kunne vært mer interaktive er det ikke sikkert det hadde endret resultatene våre, nettopp fordi eliteinformanter gir unik informasjon på områder som bør utforskes.

Vi har holdt oss kritiske til empirien for å kunne vurdere reliabiliteten av undersøkelsen fortløpende. Det er ønskelig med høy reliabilitet så lenge det ikke går på bekostning av variasjon og kreativ tenkning, som er viktig ved kvalitative forskningsstudier (Kvale

og Brinkmann, 2015). Reliabiliteten av en kvalitativ studie avhenger av metodevalg og gjennomføring. Vi har derfor gitt en presis beskrivelse av hvordan dataen er blitt samlet, brukt og bearbeidet, gjennom hele dette kapitlet. Datamaterialet er samlet inn gjennom både intervjuer og offentlige dokumenter. Det brede spekteret av data vurderer vi som en styrke ved det empiriske grunnlaget. Svakheterne ved datamaterialet vil være hvorvidt de publiserte rapportene fra Equinor faktisk gjenspeiler selskapets praksis, og at intervjuobjektene har gitt rikelig med korrekt informasjon og blitt tolket riktig av oss. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer får vi innsikt i informantenes egen subjektive sannhet, som kan bli en svakhet i studien (Yin, 2015, s. 132). Folk flest ønsker å fremstå godt og prøver ofte å skjule de negative aspektene så godt det lar seg gjøre, og derfor kan informantene fortelle det de tror vi ønsker å høre (Yin, 2015, s. 132). For å motvirke dette har vi forsøkt å oppmuntre til ærlighet og tydelig gjort dette, både muntlig og skriftlig.

Intervjueffekten ble minsket ved at informantene fikk sitte på et komfortabelt og kjent sted, dette gjelder både de digitale – og de fysiske intervjuene. I tillegg til at bruken av lydopptak sikrer at de utvalgte sitatene er informantenes egne uttalelser. Studiens pålitelighet blir styrket av dette, men studien bærer likevel noe preg av at vi har tolket datamaterialet. En motvekt til dette er at vi har kodet uavhengig av hverandre, deretter diskutert datamaterialet og skrevet analysen sammen. Vi har prøvd å holde oss objektive, og kryss-søkings funksjonen i NVivo ble et hjelpelig verktøy for å bekrefte funn som gikk igjen hos samtlige av informantene. Påliteligheten av funnene presentert i den empiriske analysen blir med dette styrket.

3.6.2 Validitet

Validitet handler på et overordnet nivå om hvor godt det som er til hensikt å måle blir målt (Gripsrud et al., 2016), og kalles ofte for gyldighet. I dette tilfellet hvorvidt forskeren undersøker det spørsmålet som problemstillingen stiller. Det er på mange måter det viktigste kriteriet innenfor forskning (Bell et al., 2022, s. 48), og presenterer forskningens troverdighet og gyldighet. Validitet handler hovedsakelig om å være kritisk til tolkninger og ta hensyn til feilkilder. Vi har forsøkt å være kritiske til egne tolkninger og ta hensyn til påvirkninger vi kan ha vært utsatt for i intervjusammenhenger. Det er også en mulighet at vi som forskere vektlegger svarene på intervjuene ulikt (Kvale og Brinkmann, 2015), vi valgte derfor å være relativt konsekvente med hvem som intervjuet alle informantene slik at det skulle bli så likt som mulig for alle. Likevel deltok vi begge to på intervjuene, slik at vi i ettertid kunne diskutere svarene vi hadde fått og om vi oppfattet de likt. At én har ansvar for å stille spørsmål fra intervjuguiden, gir også den andre mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål som kan dukke opp underveis. Vi synes det var enklere for den som var mindre delaktig i intervjuet å stille oppfølgingsspørsmål som kunne dukke opp, da hun kunne fokusere mer på å lytte. Studiens gyldighet har blitt styrket på bakgrunn

av at vi har beskrevet åpent hvordan vi har gjennomført studien og begrunnet valgene våre rundt datainnsamlingen og dataanalysen (Bell et al., 2022, s. 48).

Vi opplevde troverdigheten som høy blant alle intervjuobjektene, og vi fikk ikke inntrykk av at noen av de holdt igjen informasjon, heller at de tilføyde mer informasjon enn det vi spurte etter. Dette er med på å styrke gyldigheten i studien. Når det er sagt er vi bevisste på at informasjonen fra intervjuobjektene er basert på deres subjektive erfaringer og oppfatninger, noe som kan ha vært svekkende for gyldigheten. Validitet kan deles inn i ekstern og intern validitet, som vi videre vil forklare forskjellene på. Gerring (2016) poengterer at ekstern og intern validitet ikke er de sterkeste sidene i forskningsdesign til casestudier, men heller mer egnet for utforskning.

Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om det er mulig å overføre resultatene til andre settinger, altså å kunne generalisere resultatene utover den spesifikke forskningen (Bell et al., 2022, s. 49). Ekstern validitet kan være relevant for kvalitativ forskning, men er i all hovedsak gjeldende for kvantitativ forskning. Ekstern validitet gjennom teoretisk generalisering styrker en kvalitativ studie, noe som gjøres ved å generalisere data fra et mindre utvalg til et mer teoretisk nivå. Likevel kan ikke denne metoden resultere i at utvalget er representativt for en større populasjon. For vår studie har ikke fokuset vært på hvorvidt resultatene kan generaliseres, men heller på informantenes unike innsikt av prosessen rundt et navnebytte. Imidlertid kan vi si at alle intervjuobjektene på enn eller annen måte har vært en del av navneendringen ettersom de alle er ledere på ulike avdelinger og deler av selskapet, og vi derfor kan anta at utvalget er representativt for andre ledere ved Equinor. Det er viktig å påpeke at dette kun er en antakelse og ikke et bevis.

Ved slutten av hvert intervju spurte vi om det var mulighet for å ta kontakt dersom det skulle dukke opp uklarheter eller nye spørsmål underveis i prosessen. Dette ga alle informantene samtykke til. For å unngå uklarheter og forsikre at analysens fremstilling ble riktig, har vi i etterkant av intervjuene stilt oppfølgingsspørsmål til to av respondentene. Det har vært viktig for oss å fremme informantenes egen interesse og oppfatning av navnebyttet som et fenomen. Som nevnt tidligere kodet vi dataen hver for oss, før vi samarbeidet med analyseringen og diskusjonen, dette har også vært med på å styrke studiens validitet.

Studiens gyldighet kan være svekket på bakgrunn av vårt valg av teorigrunnlag, da dette er en subjektiv vurdering. Med utgangspunkt i vårt ønske om å begynne å tette hull i litteraturen innenfor endringsledelse, har studien tatt for seg et historisk øyeblikk for nasjonen og Norges største bedrift, som få har undersøkt fra et internt perspektiv tidligere. Vi har derfor måttet sette oss inn i og anvende teori fra ulike store fagområder, som i stor

grad ikke har vært kombinert tidligere. Studiens teoretiske grunnlag har av dette blitt styrket, til tross for at det har vært utfordrende å samle inn teori på en sammenfattet og tydelig måte i sammenheng med resten av studien. Ved ikke å låse oss til ett fagområde, som alene ikke ville illustrert prosessen rundt navnebyttet på en god måte, har vi forsøkt å gi flere innfallsvinkler på en stor endringsprosess.

Intern validitet

Intern validitet går ut på om sammenhengene i undersøkelsen holder mål, om en uavhengig variabel påvirker en avhengig variabel (Gripsrud et al., 2016). Bell et al. (2022, s. 49) beskriver intern validitet som et spørsmål på om vi kan være sikre på at årsakssammenheng er ekte, eller produsert av noe annet. Med andre ord at funnene er troverdig med hensyn til informantene, og at vi får riktig oppfatning av det vi har forsket på. Ved å ha hatt god kjennskap til eksisterende teori, og at vi har vært åpne om vår rolle i forskningsprosessens vurderinger som har blitt tatt underveis, anser vi det som en styrke til studiens intern validitet. Det som kan ha hatt innvirkning er antakelser vi ubevisst kan ha tatt, som kan påvirke graden av objektivitet.

Vi gjennomførte dybdeintervjuer som nevnt tidligere for å tydeliggjøre informantenes unike meninger og oppfattelser, av en endring de var nødt til å ta stilling til. At det er noen år siden informantene var gjennom navneendringen, øker sjansen for hukommelseskjevhet. Troverdigheten i informantenes uttalelser ble styrket ved at vi ba om utdypelse eller eksempler for å underbygge deres egne utsagn. Fire av de seks respondentene var gjennom en påtvungen navneendring, og derfor har de både kunnskap og opplevelser av den samme prosessen.

Informantene virket oppriktige og reflekterte i uttalelsene sine, og vi utnyttet som nevnt at vi var to under intervjuene ved å ha en som fulgte intervjuguiden så godt det lot seg gjøre og en som fokuserte mer på å stille gode oppfølgingsspørsmål underveis. Kombinasjonen av åpne spørsmål i intervjuguiden og mer spesifiserte og sporadiske oppfølgingsspørsmål styrker troverdigheten i dataen samlet inn fra informantene (Bell et al., 2022, s. 429). Helhetsinntrykket av navneendringen til alle informantene er relativt likt, samtidig som deres erfaringer og opplevelser er ulike i prosessen. Dette anser vi som mer realistisk og gyldig enn dersom informasjonen hadde vært den samme hos de alle sammen, da dette kunne ha blitt oppfattet som et forvrengt bilde av sannheten.

3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om at funnene i forskningen bør være gjeldende utover seg selv. Spørsmålet om forskningen som blir gjennomført kan være representativ, er i følge Bell et al. (2022, s. 494) ikke et relevant spørsmål for kvalitative undersøkelser. Dette forklares med at ingen single casestudier noen gang kan bli representative i statistisk forstand for så

å bli generalisert til en hel populasjon, og ved overførbarhet stiller svakt. Dette medfører at målet med studien er å etablere en overbevisende teoretisk redegjørelse, for å utvide teorien og dagens litteratur (Yin, 2014). Som nevnt er ekstern validitet i hovedsak relevant for kvantitativ forskning, og Lincoln og Guba (1985) foreslår alternative vurderinger for kvalitativ forskning (Bell et al., 2022, s. 50). De beskriver troverdighet som et kriterium for evaluering av kvalitative studier, hvorav blant annet overførbarhet er parallell med ekstern validitet. Kravet om et representativt utvalg faller bort, ettersom studiens mål ikke er å generalisere til en større populasjon. Dette betyr at studiens utvalg heller kan være en seleksjon av informanter som potensielt kan være relevant for problemstillingen (G. Thomas, 2011). Våre seks informanter kunne blitt ansett som en svakhet ved studien, men vi antar at dette ikke påvirker studiens kvalitet da empirien er såpass tydelig og hentet så nære «kilden» som overhodet mulig. I vår studie vil det være medlemmer av konsernledelsen og andre ledere som var delaktige gjennom navneendringsprosessen. Som nevnt i 3.4.3 opplevde vi at det ikke ville kommet ny informasjon eller nye perspektiver utover våre seks informanter, og at det ville vært repetitive svar. Vi antar derfor at dataen er gjeldene for resterende ledere i Equinor, altså styrkes overførbarheten.

4 Empiri

Studiens empiriske grunnlag vil i dette kapitlet bli presentert med utgangspunkt i funnene fra dybdeintervjuene med de seks informantene og fra dokumentene vi har benyttet som sekundærdata. Resultatene danner grunnlag for videre diskusjon og konklusjon rundt problemstillingen: «*Hvordan kan et veletablert selskap lykkes med en navneendring?*». Kapitlet er bygd opp etter de fire forskningsspørsmålene som ble formulert med hensikt å koble sammen funnene fra datainnsamlingen og knytte de til problemstillingen. Vi begynner med å presentere funn knyttet til ledelsens part fra intervjuene, hvor vi skiller mellom konsernledelsen og mellomledelsen. Videre vil funn knyttet til valg av navn og strategi bli presentert, og funn som belyser reaksjoner på navneendringen. Avslutningsvis vil vi oppsummere studiens resultater og funn som skal benyttes videre i diskusjonskapitlet.

4.1 Ledelse ved endring

For å kartlegge hvordan og hvorfor en leder jobber for å gjennomføre en stor og avgjørende endring i et veletablert selskap presenteres først informantenes oppfatning av bakgrunnen for navnebyttet. Dette har videre påvirket de ulike ledernes rolle i endringsprosessen, både konsernledelsen og mellomledelsen. Empirien fokuserer både på hvilke konkrete faktorer som har ført til navneendringen og hvordan endringsprosessen har foregått.

4.1.1 Bakgrunn for navnebyttet som endringsprosess

På spørsmål om informanten kan fortelle litt om hvordan prosessen var da de begynte å tenke på at navnet skulle endres legger Eldar Sætre frem at bakgrunnen for at navneendringen skjedde hadde mye med at det var riktig tidspunkt.

«[...] Bakgrunnen for dette er at jeg ønsket å gjøre det på et tidspunkt der jeg ikke var nødt til å gjøre det, ikke på et tidspunkt hvor omverden krevde det. Også måtte vi levere på noe som var krevd fra omverden. Men gjøre det i forkant av det trykket og presset som etter hvert ville komme om navnet.» - Eldar Sætre

Samtlige av informantene trekker frem i intervjurunden at navneendringen var en del av en større endringsprosess og var en katalysator for den totale endringen. Det som var hovedgrunnen for navnebyttet var den nye strategien selskapet hadde lagt frem. Equinor har selv gått ut og sagt at klimaendringene er vår tids største utfordring, og det ble derfor naturlig at Statoil også endret strategi. Navnebyttet ble beskrevet som en naturlig konsekvens av selskapets strategi.

«Strategien måtte komme først. Uten en tydelig ny strategi kunne vi ikke skiftet navn. Med en tydelig strategi for en annerledes fremtid ville det blitt stadig tydeligere at det ville vært feil å ikke gjøre det.» - Reidar Gjærum

«Vi endret ikke navn fordi vi nå skulle begynne å endre oss. Dette var en respons på en endret forretningsstrategi og retning for selskapet.» - Henrik Habberstad

«Det skal være en mening med hvor vi er, og hvorfor vi gjør det vi gjør. Om vi bytter navn er ikke det noe vi finner på fordi det er gøy, men det er noe som både er viktig og riktig, og gir mening.» - Jan Tore Nygård

Eldar Sætre sa under en pressekonferanse 15.mars 2018 at det ble naturlig å bytte navn på grunn av den globale energiomleggingen, og at hvis et selskap skal lykkes over tid må det endre seg minst like fort som omgivelsene. Videre beskrev han ytterligere hvorfor Statoil byttet navn.

«Statoil bytter navn fordi vi nå går fra å være et rendyrket olje- og gasselskap til å bli et bredt energiselskap, [...] Equinor sier noe viktig om hvem vi er, hvor vi kommer fra og hvordan vi ønsker å utvikle oss.» - Eldar Sætre, pressekonferanse 15.mars 2018

Fra en nyhetsartikkel i sekundærdataen kommer det også frem gjentatte ganger at det nye navnet, Equinor, skal avspeile selskapets strategi. De ønsker å bli et bredere energiselskap, med mål om å være ledende aktør i energiomstillingen. Det nevnes at navnet «Equinor» reflekterer de endringene som allerede er satt i gang.

«Navnet understøtter strategien vi la frem i fjor for sikker drift, høy verdiskaping og lave utslipp.» - Statoils styreleder Jon Erik Reinhardsen, til kampanje.com

I 2017 ble Statoils strategi lagt frem som fastsatte klare prinsipper for utvikling av langsiktig verdi på norsk sokkel, samtidig styrke sin posisjon i kjerneområder og utvikle nye vekstmuligheter internasjonalt. Klimaendringene er vår tids største utfordring, noe som gjør at energisystemene må endres raskt for å møte denne utfordringen. Dette hevder Equinor i deres offentlige dokumenter at de er klar for å bidra med. Dette gjenspeiles i intervjuet med Reidar Gjærum hvor han påpeker at selskapet ønsket å være langsiktig og skape et konkurransemessig fortrinn.

«Det var til stedet at selskapet hadde industrielle fortrinn, og noe som kunne skape konkurransemessige fortrinn. [...] Vi så at skulle vi ha en langsiktig horisont ble den også bredere i perspektiv. Det var noe som vokste gradvis frem, dels drevet av endring i omgivelsesbildet og dels av endringer i energibilde som skapte forretningsmessige behov og muligheter. Vi hadde en sterk industriell plattform som kunne brukes for å gjøre selskapet bredere.» - Reidar Gjærum

Ut fra sekundærdata ser vi at en av informantene, Reidar Gjærum, tidligere har gått ut og sagt at persepsjonen av selskapet hang etter den utviklingen de faktisk var inne i, og at navnet satte en brems for dialog med viktige målgrupper. Selskapet hadde ambisjoner om

en bredere portefølje av energiresurser, men hadde fortsatt kun olje i navnet sitt. Gjærum argumenterte med at de burde finne et navn som reflekterte selskapets strategi bedre. Flere av de andre informantene påpekte også at navneendringen var en nødvendighet for selskapets utvikling og fremtid.

«[...] på et eller annet tidspunkt måtte dette selskapet endre navn.» - Henrik Habberstad

«Noen av oss så jo at jo lengre selskapet utvikler seg i en slik retning, jo vanskeligere blir det å opprettholde navnet Statoil.» - Eldar Sætre

Flere av informantene, særlig Eldar Sætre og Reidar Gjærum, påpeker at spørsmålene og kommentarene fra eksterne økte i takt med strategiendringen deres. Det kom stadig flere spørsmål om de virkelig mener alvor med den endringen de legger frem, når de fortsatt heter Statoil, og hvordan det henger sammen med de påbegynte endringene i strategisk retning. Det var særlig utenlands spørsmålene kom, i Norge hevder samtlige av informantene at navnet sitter dypere og betyr mer. Eldar Sætre utdyper at spørsmålene begynte å komme oftere, men at han stadig svarte at Statoil-navnet er noe som har tjent dem godt i mange år og er et godt navn. Likevel oppdaget han at det ble vanskeligere å svare på spørsmålene med det han var trent til å si.

«Jeg begynte å få spørsmålet oftere og oftere i media. Ikke så mye i Norge, men utenfor Norge. [...] Jeg var trent til å svare på alle spørsmål, men så følte jeg etter hvert at jeg stadig svarte med noe som ikke var helt sant.» - Eldar Sætre

«Jeg tror flere opplevde at det kom spørsmål om det ikke er på tide å bytte navn. Ikke at det var noe påtrengende, men at det begynte å bli naturlige spørsmål å stille. [...] Det var nok en sånn liten ting som ytterligere forsterket.» - Reidar Gjærum

4.1.2 Konsernledelsens rolle

Alle informantene var innom at det var konsernledelsens ansvar å realisere navneendringen. At konsernsjefen har et ekstra ansvar for å se endringer, utviklingsmuligheter og konkurransebildet spiller en vesentlig rolle. Når det er sagt trekker Eldar Sætre frem i sitt intervju at navneendringen er en tyngre reise enn andre tror. Det er tunge, komplekse, industrielle grep som må gjøres, og ofte er det mye mer komplisert og krevende enn mange tror. Statoil beveget seg mot å bli et bredt energiselskap og trengte et navn som var dekkende for hele virksomheten, ikke kun olje. Spesielt med tanke på fremtiden vi er på vei inn i, med nye energiformer og større krav til karboneffektivitet under produksjon. Informantene påpekte at det da er viktig at det er en konsernledelse og -sjef som sørger for at selskapet er best mulig forberedt for fremtiden.

«Men så sitter du i den rollen, og så må du løfte blikket, det er ditt ansvar å tegne de neste 10 år. Vil Statoil-navnet være greit om 10 år? Nei, jeg er helt sikker på kanskje ikke

om 5 år heller engang. Så det er faktisk mitt ansvar, jeg har den jobben og det er mitt ansvar. Jeg kan ikke sende det over til noen andre.» - Eldar Sætre

Resterende av informantene påpekte alle sammen at det var avgjørende at det var Sætre som gjennomførte navneendringen, ettersom han hadde såpass høy troverdighet og tillit i selskapet slik at de ansatte stolte på han og hans arbeid. Noen av informantene nevner også at det var viktig at det ikke var en ny sjef som ikke hadde noe eierskap til selskapet fra tidligere som gjorde endringen, med tanke på hvordan alle ville reagere på avgjørelsen. Sætre brukte all sin tyngde og den tilliten han hadde opparbeidet, på å be de ansatte om å tenke litt over navnet. Flere av informantene trekker frem at de yngre ville ta navneendringen lettere, mens den eldre garde ville slite mye mer med det. Likevel påpekte de at det ikke tok veldig lang tid før det roet seg, mye på grunn av at det var nettopp Eldar Sætre som hadde tatt valget om å endre navnet.

«Jeg tror det var veldig viktig at det var en som var så oppvokst i selskapet som Eldar var som gjorde det. At det ikke var en ny CEO som kom fra utsiden og sa at nå skal vi bytte navn. Jeg tror det gjorde noe med troverdigheten og tilliten, at det var en av våre egne som ledet an, som hadde vært så sentrale i selskapet. Hans rolle var kjempeviktig.» - Henrik Habberstad

«Jeg tror det var veldig viktig, fordi det kom fra en som hadde eierskap til det gamle navnet også. Så det var så åpenbart at han ville selskapet vel da.» - Henriette Undrum

«Personlig tenker jeg at jeg synes det var veldig fint å ha en konsernsjef på det tidspunktet som ser et ansvar og tar det ansvaret i forhold til å sette retning på et selskap som vårt. Det er ikke det letteste å rokkere ved, på en sånn bedrift som har vart i så mange år som oss, og som veldig mange har et forhold til. Det var modig gjort.» - Siren Oldeide

I intervjuene kommer det frem at konsernledelsen brukte mye tid på å forklare hvorfor navnebyttet var nødvendig og hvorfor navnet de valgte ble akkurat det navnet. Sætre påpekte at det er kun navnet som endrer seg, det er fortsatt de samme menneskene, kompetansen og verdiene som tas med videre. I tillegg erkjenner han at det kan ta tid til å venne seg til den nye hverdagen med Equinor, men han var tydelig og veldig trygg på at endringen var til det beste.

«[...] Statoil har tjent oss vel i snart 50 år. Nå forbereder vi oss på de 50 neste.» - Eldar Sætre

Gjennom intervjuet med både Sætre og Gjærum fikk vi mulighet til å få innsyn i deres opplevelser av hvordan de opplevde å endre navn på det veletablerte selskapet. Begge sa at det var følelser innblandet ettersom de rørte ved noe som sto veldig sterkt både hos seg selv og hos mange andre. Eldar Sætre fortalte at jo mer han tenkte på det jo mer

tenkte han at dette var noe han måtte gjøre. Det ble beskrevet som emosjonelt, krevende og utfordrende. Etterhvert skulle alle gjennom den samme emosjonelle prosessen med å bytte navn som de allerede hadde vært gjennom. Likevel mente de at ikke alle ville sitte igjen med samme forståelsen av bildet som Sætre og Gjærum satt med i kraft av den jobben de hadde. Det var mange diskusjoner på veien, om det var riktig navn og om de i det hele tatt skulle gjøre det. Samtidig var de så sikre i sin sak at dette var det riktige å gjøre.

«[...] Neste konsernsjef kunne komme fra utsiden og måtte bruke 5 år på å bygge opp tilliten. Jeg hadde allerede den, og jeg hadde overraskelsesmomentet, og hadde strategien som bare har blitt tydeligere etter hvert. [...] Jeg var veldig trygg på at dette måtte jeg gjøre.» - Eldar Sætre

«Det var mye følelser rundt det. [...] Jeg hadde vært der 12 år når vi begynte på det. Mange hadde vært der i 20-30 år, Eldar hadde vært der i nesten 40. Vi har vokst opp med det, det er på en måte en del av identiteten din, du har mye følelser for selskapet og navnet er en del av det.» - Reidar Gjærum

Det kom særlig frem i intervjuet med Eldar Sætre at det var veldig emosjonelt å gjennomføre navneendringen. Han trekker frem at ettersom det var så emosjonelt og sterkt for han, bidro det til å skape enda høyere tillit til det, at den ekteheten ble en del av det hele. Sætre legger ikke skjul på at han visste at han kom til å trenge mye kapital, ikke finansiell kapital, men annen kapital fordi den vil bli spist litt opp ved å dra gjennom en slik endring. Han ville få mange i mot seg, spesielt fra den eldre aksjen. Å ha bygd opp den kapitalen, og tilliten, spesielt for egne ansatte visste han at var avgjørende. Når han etter 35 år i selskapet kan gjøre en slik endring, hvor de ansatte visste at han selv var minst like glad i selskapet som de var, påpekte han at de i alle fall ville lytte og høre etter hva han hadde å si. Det var ingen tvil under intervjuene at denne navneendringen har betydd enormt mye for både Sætre og Gjærum, og noe de ser tilbake på som en av de viktigste hendelsene i deres karriere.

«Jeg husker når styret sa ja til slutt. Det tror jeg er eneste gangen en konsernsjef har felt tårer i et styremøte. Det var ganske emosjonelt, men jeg gjorde det og er heller ikke skamfull over det. Det var veldig sterkt, jeg har vokst opp med det, og det sitter i ryggmargen og alt det. [...] Jeg klarte å holde meg når jeg lanserte det, men jeg tror folk så det vibrerte i underleppen når jeg delte det, at det var sterkt for meg.» - Eldar Sætre

«Det kommer til å være igjen som et høydepunkt i karrieren for alle oss som fikk være med på det, og definitivt for meg med den rollen jeg hadde. [...] Jeg tror de som var med på det opplever det som at det var en sånn «once in a lifetime», og det var det definitivt for oss i ledelsen også.» - Reidar Gjærum

4.1.3 Mellomledelsens rolle

I intervjuet med visepresident for intern kommunikasjon legger hun frem hvor viktig det er å få lederne med når selskapet skal gjennom store endringer. Både hun og Jan Tore Nygård påpeker at det er ekstremt viktig å få med lederne for at et selskap skal kunne lykkes med store endringer.

«Jeg vil si at ledelsen spilte en viktig rolle i forhold til hvem de var. Jeg tror ikke jeg har hørt en eneste leder si noe om at dette var tull og fjas, men at de har støttet det på et eller annet vis. Og det kan man kanskje se på som en selvfølge, men det er veldig viktig.»
- Jan Tore Nygård

Samtlige av informantene poengterte hvor viktig det var at de resterende ansatte fikk tid til å prosessere navneendringen. En av informantene trekker frem at hun var imponert over ansatte som hadde vært der lenge og som kjente at det var litt trist å miste navnet, men samtidig klarte å se mulighetene fremover. Hun forklarer videre at selskapet åpnet opp for at ansatte kan ha ulike følelser, at det kan ta litt tid for noen, mens andre går ombord med en gang.

«Det å gi folk tid, og forstå at det er en endring som kommer brått på [...] Det er jo litt sånn at vi som mennesker hater endringer, vi er litt vanedyr. Så jeg tror det er helt naturlig at vi reagerer litt når det kommer en endring. Men så er vi jo også tilpasningsdyktige, bare vi får litt tid. [...] Jeg tror det var viktig at lederne ga alle litt tid til at det skulle synke inn.» - Henrik Habberstad

En av mellomlederne vi intervjuet, Jan Tore Nygård, fortalte at han var enda mer stolt av selskapet nå enn hva han ville vært hvis det fortsatt het Statoil. I tillegg ble det poengtert at selskapet rakk å gjøre endringen før de ble nødt til å gjøre det.

«[...] Vi forutså at det kom til å være nødvendig, eller det var nødvendig å signalisere noe annet enn det vi har vært. Jeg blir litt imponert av selskapet jeg er del av. Det har jeg opplevd ved flere områder, at vi er faktisk tidlig ute med ting. Vi skjønner hvordan vei verden går, også gjør vi det vi trenger for å være en del av det. Det å bytte navn setter mer kraft bak det vi sier rundt strategi og fremtiden, hva vi skal være og hvem vi skal være. Så jeg opplever det som veldig positivt. Det gir veldig mye mer mening, det vi skal være osv.» - Jan Tore Nygård

Fra intervjuene med mellomlederne er det tydelig at de var positive til navneendringen, og ser på det som en viktig brikke i den totale endringen selskapet gjennomgår. Dette understreker at konsernledelsen har lagt stor vekt på å få mellomlederne med, og sett viktigheten av at alle er positive for å kunne lykkes med endringen. Det var mellomlederne

som skulle videreformidle til ansatte etter at annonseringen var gjennomført, så at de var positive til navneendringen var helt avgjørende forteller Sætre og Gjærum.

«Jeg vil jo si at det er en kjempesuksess. [...] Personlig betyr det veldig mye, jeg er kjempestolt av det. Jeg føler en enorm tilknytning til Equinor, og at det er en del av meg.» - Henrik Habberstad

«[...] Det er noe med det at du kjenner på noe annet. Det har nok gitt mer energi. Jeg er glad for at vi har endret det. [...] Og det har noe å si for motivasjonen.» - Jan Tore Nygård

«Jeg tenkte det var jammen meg på tide. [...] Jeg tror det er riktig. Så jeg var veldig fornøyd. Jeg synes det var en stor motivasjon egentlig.» - Henriette Undrum

«Når jeg fikk forklaring og bakgrunn for hvorfor tidspunktet var inne, så var det ikke så vanskelig for meg å gå med på det.» - Siren Oldeide

4.1.4 Lukket endringsprosess

Forskerne spurte mellomlederne hvor stor påvirkning de har hatt på navneendringen, hvorav samtlige av de svarte at det var en veldig lukket prosess og at de ikke hadde hatt noen innvirkning eller involvering i det hele tatt. Det er tydelig at navneendringen kom overraskende på, uten noe forvarsel. Ut fra intervjuene med de som var i konsernledelsen, Eldar Sætre og Reidar Gjærum, bekrefter informantene at det var en veldig lukket prosess, noe som var nøye planlagt at det skulle være.

«Det å gjøre noe sånt er noe som vi for det første måtte holde veldig hemmelig. Det var ikke noe vi åpnet opp for det offentlige rom. Ellers hadde det blitt en veldig politisk baluba uten sidestykke, og det var ikke et politisk ansvar dette her. Det var ledelsen og styret som hadde ansvar for dette her. Det måtte holdes veldig hemmelig, veldig få mennesker var involvert i dette.» - Eldar Sætre

Reidar Gjærum fremlegger i sitt intervju at han i juni 2017 ga et to siders notat til Sætre som konkluderte med at han synes de burde starte en prosess for å bytte navn på selskapet. Etter en stund var de enige om at det var det riktige å gjøre, og dermed var prosessen i gang. Det kommer frem fra intervjuet at det i starten kun var Gjærum og Sætre som var i dialog om navneendringen, at de var veldig tydelig på at de måtte kjøre den veldig kontrollert og lukket. Etterhvert involverte de flere som var nødvendig for å gjennomføre endringen, blant annet en annen av informantene, Henrik Habberstad.

«[...] Eldar tenker seg alltid godt om før han konkluderer på noe, men han sa at han også hadde sett at her er det noe som skjedde. Det kom ikke som lyn fra klar himmel, men det

var første gangen vi konkret virkelig diskuterte det [...] Han ga ikke noe løfte om at vi skulle starte det, eller endre det hvis vi ikke finner et navn som er like godt for selskapet som Statoil har vært. Det var hans forventninger og forutsetninger. Så tok vi diskusjonen opp igjen, når den hadde modnet litt. [...] Så var vi enig om at dette var det riktige å gjøre. Så ville vi starte den prosessen, og vi visste at vi måtte kjøre den veldig kontrollert.»

- Reidar Gjærum

Det ble trukket frem at det var en relativt rask prosess. Fra de begynte å jobbe konkret mot en navneendring høsten 2017, hadde de et navn klart som de presenterte for resterende 15.mars 2018. Ettersom navneendringen måtte få godkjennelse i generalforsamlingen påpeker Eldar Sætre at det var nødvendig at det gikk så raskt for å nå den, ellers måtte de ventet et år til. Likevel trekker Gjærum frem i sitt intervju at de var veldig opptatt av å ha kvalitet i prosessen, og at om de ikke hadde kommet opp med et navn de ville gå for, hadde de utsatt tiden på det. Han poengterte at tiden var tilstrekkelig, ettersom det ble satt veldig kraft på det.

«For det første har det med lekkasjefare å gjøre. Å dra en sånn prosess ut over lang tid, det var uaktuelt for vi kunne ikke risikere noe.» - Eldar Sætre

Fra sekundærdata legges det frem at flere reagerte på navneendringen og at det kom veldig overraskende på. Både leder for sokkel i fagforbundet Industri Energi i Statoil og leder for sokkel i Safe i Statoil var begge overrasket over navneendringen. Det var ingen av de som visste noe om at det skulle skje, og de var heller ikke overbevist om at det var lurt å gjennomføre det. I tillegg kommer det frem fra intervjuene med mellomlederne at det kom overraskende på de også. Det var heller ingen av de som hadde fått noe informasjon om det på forhånd, før det ble annonsert for alle 15.mars 2018.

«Så kom den store greia, når vi bytta helt navn. Da var det egentlig ingen som skjønnte noe, fikk ikke helt grepet på det. I andre situasjoner blir det kanskje noe lekkasje om hvordan det blir, men her var det ingen.» - Jan Tore Nygård

«Det var overraskende for meg. [...] vi visste at vi var i endring som selskap, men jeg hadde ingen, ingen forvarsel om at navnet skulle endres.» - Siren Oldeide

«Dette kom ganske brått på, vi var vel på det meste ca. 100 mennesker som visste om det, så det kom brått på rundt 22 000 ansatte som rett og slett fikk høre om det på nyhetene.»
- Henrik Habberstad

På spørsmål om hvorfor de holdt det såpass hemmelig og lukket forklarer Sætre i intervjuet at det var helt umulig ikke å gjøre det. Han utdyper at det ville blitt en politisk diskusjon med en gang, og de ville mistet fullstendig kontroll. Statoil er ikke hvilket som

helst selskap, og som han poengterer i intervjuet visste de at det ville sette i gang emosjonelle diskusjoner, som videre ville forvirre hele ledelsen. Reidar Gjærum trekker også frem i sitt intervju at det valget var veldig enkelt, ettersom alt som skjer rundt Statoil/Equinor har enorm oppmerksomhet. Han understreker videre at sannsynligheten for at de ville komme gjennom med navneendringen var veldig liten om det hadde vært en åpen diskusjon.

«[...] Det ville rett og slett være umulig, og vi ville mistet fullstendig kontroll. Og vi hadde faktisk ansvar, og det å miste kontroll på noe en har ansvar for, det ville rett og slett ikke fungert. [...] Det ville kommet så mange tilbakemeldinger om at det er tullete, og jeg ville aldri fått en mulighet til å forklare det.» - Eldar Sætre

«[...] Vi ville ikke hatt kontroll over de vurderingene og valgene som ble gjort om hvilket navn vi til syvende og sist skulle ha. Så det var vi inneforstått med hele veien, skulle vi få til dette så måtte vi gjøre det lukket. Det var noe vi sjeldent gjorde, men vi mente at det viktigste var at vi fikk til denne endringen, og da måtte vi kompromisere i forhold til ting som vi normalt ville ønske vi kunne involvere flere i.» - Reidar Gjærum

4.2 Profileringsendring

Ved å bytte navn byttes også selskapets profil, det vil si en ny identitet ovenfor de interne og et nytt image ovenfor de eksterne. Et navnebytte av et veletablert og historisk selskap er krevende, og det skal velges et navn som kan tjene selskapet i lang tid fremover. For å avgjøre om navnebyttet har vært en vellykket endringsprosess eller ei, har et av fokusområdene i empirien omhandlet hvordan ledelsen har omfavnet den nye identiteten, hvilke oppfatning de har av eksterne syn på det nye imaget, og hvordan de har gått frem for å velge det riktige navnet.

4.2.1 Ny identitet og nytt image

I flere av dokumentene benyttet som sekundærdata nevnes det at selskapet er fremtidsrettet og ønsket flere fornybare energiløsninger. Det vektlegges også viktigheten av at navn og strategi henger sammen. Flere av informantene påstår at folk, både internt og eksternt, har et annet syn på Equinor enn det de hadde på Statoil.

«Jeg tror hvis vi sammenligner hvordan folk ser på Equinor, mot hvordan de så på Statoil, så tror jeg at det er et mer positivt syn på Equinor enn hva det var på Statoil.» - Jan Tore Nygård

Det kommer frem både i intervjuene og sekundærdataen at navnet Equinor gir mer fleksibilitet og mulighet til å drive med andre energiformer enn olje, og oppfattes og ser mer

moderne ut enn Statoil. Det vektlegges også fra flere av informantene hvordan Equinor er et bedre «visittkort», når det gjelder å nå ut til fremtidige arbeidstakere.

«Navnet ga en veldig nysgjerrighet internasjonalt. Og det ga oss muligheten til å snakke med mange flere om den strategiske endringen og hva selskapet egentlig ville. Universiteter og høyskoler, unge miljøer og de som er fremtidens ansatte og ledere og beslutningstakere.»

- Reidar Gjærum

«Så er det de som skal komme opp med de nye løsningene og nye prosjektene, er jo avgjørende. Men jeg opplever at det går litt for sakte, men jo mer nye prosjekter og nye energiformer som kommer inn, jo mer solid kommer Equinor og merkevaren å bli også.»

- Henrik Habberstad

I intervjuene kommer det frem at etterhvert som tiden har gått og de ansatte har fått tid til å føle seg hjemme i navnet Equinor, har også selskapets identitet blitt tydeliggjort og styrket. Flere av informantene påpeker at det er tidkrevende å bytte navn da det kan kjennes som en identitetskrise. Altså at det Statoil sto for og fremmet som var kjent og trygt for de ansatte ble revet bort, og det måtte bygges opp en ny trygghetsfølelse som de kunne identifisere seg med. Eldar Sætre understreker at navnet skulle identifiseres med stolthet av sin norske opprinnelse, likhet, likeverd og balanse. En av informantene hevdet at det ikke bare var verdier og navnet som ble byttet, men også hele den visuelle identiteten. Videre ble det tydeliggjort at for å skape det måtte både fortid og fremtid jobbe sammen, som med tiden fikk en sterkere forankring. Jan Tore Nygård gir uttrykk for at det er viktig å huske på at alle de ansatte, inkludert alle ledere, blir individer i en sånn type sak. Det betyr at alle stiller likt uavhengig av stillingstittel, og at det er like viktig for alle at de kjenner seg hjemme og får en tilhørighet til navnet.

«Men nå vet folk hva Equinor er. Man føler seg mye mer hjemme i det, og man vet at man kan være hjemme i det fordi folk vet hva det er. [...] Og som sagt det med at det er kjent utenfor. Det er på en måte en sånn bølgedal man går inn i akkurat når navnebyttet skjer, og det tror jeg er naturlig. Hvis man plutselig bytter navn trenger man tid til å føle seg hjemme i det på en måte, og være komfortabel i det. Og ikke minst identifiserer seg med det.» - Jan Tore Nygård

4.2.2 Valg av navn

De tre informantene, Sætre, Gjærum og Habberstad, som var involvert i endringsprosessen og valg av navnet, gir alle uttrykk for at de er godt fornøyde med det endelige valget. Eldar Sætre trekker frem viktigheten av et globalt navn som i tillegg har norske assosiasjoner. Det har kommet frem at det er en tidkrevende prosess, blant annet fordi det må sjekkes ut om navnet eksisterer i hvert enkelt land da det ikke eksisterer et globalt system for dette.

Fra samtlige informanter og i flere av artiklene benyttet som sekundærdata, er definisjonen av navnet Equinor todelt og spiller på likhet og Norge. Fra Equinors offentlige dokumenter i sekundærdataen legges det vekt på at navnet skulle bidra til å forme fremtiden, og gjøre selskapet konkurransedyktig også i et grønnere samfunn. Det kommer frem at en tydelig retning internt som kan bidra til stolthet, og i tillegg være av interesse for partnere, investorer og nye talenter også var viktige punkter ved valg av navn. Det legges ikke skjul på at olje og gass per nå er den produksjonen som gir penger i kassa, men at dette er ønskelig å gjøre så karboneffektivt som mulig og samtidig være en stor leverandør av energi fra vind og sol.

«Vi er det vi er, man gjør mange forskjellige ting, og olje- og gass er fortsatt det vi tjener veldig mye penger på. Men likevel det er med på å bevisstgjøre mennesker tror jeg, at vi gjør også veldig mye annet som tar selskapet gradvis i en annen retning.» - Eldar Sætre

Det er ikke lett å finne det riktige navnet, og i følge Eldar Sætre sto de til slutt igjen med to alternativer, hvor det ene ikke ville fungert på samme måte som Equinor gjør. Før de landet på de to var det flere gode navn som kom opp, men som allerede var i bruk av andre selskaper, dette beskrives som en realitetsreise. Navnet Equinor var også tatt i bruk av en dyrekiropraktor og veterinær, men ble kjøpt opp av Statoil for en uviss sum. Statdelen av navnet Statoil trekkes frem som en begrensende faktor i noen deler av selskapet og ble unaturlig å beholde når de skulle lande et nytt navn. I tillegg blir det fortalt at olje-delen av navnet preget hvordan eksterne har oppfattet selskapets virksomhet og har i følge flere av informantene vært med på å bidra til et misvisende image.

«Valget var først og fremst å ta ut «olje». For å illustrere at det er ikke et oljeselskap, det er et bredt energiselskap. Men det var også et faktum at staten ikke lenger var eeneier i selskapet, så det var veldig naturlig å gjøre det når vi først gjennomførte den endringen. Så valgte vi et navn som vi ønsket å beholde tilknytningen til Norge med. Og det var veldig bevisst, fordi vi opplevde at det norske var verdsatt mye ute, og det er mye stolthet hjemme i forhold til akkurat den dimensjonen.» - Reidar Gjærum

«Logoen var litt mer spenstig og fornyet. Navnet var veldig viktig at var noe som var det beste. Hvis det var et fancy navn var det noe som fort ville forsvinne og glemmes. Så jeg ville at det skulle være et navn som ga mening, og tillegge noe. Og noe vi må jobbe litt for å like, da sitter det bedre. Da kommer vi alltid til å like det. [...] Etter StatoilHydro hadde vi planlagt et nytt navn, også ble det aldri gjennomført. [...] det var såpass vanskelig at det aldri hadde fungert i dag. Bare for eksempel på hvor vanskelig det er å finne et navn som er tidløst.» - Eldar Sætre

Det poengteres av samtlige at valget måtte falle på et tidløst navn, som kunne fungere langt inn i fremtiden. Navnet Equinor kommenteres ikke å ha noe med eierskap å gjøre og

ikke noe om hva som produseres, det er med andre ord virksomhetsløst. Det blir utdypet at det skilles på «visittkortet» og hva selskapet faktisk driver med. Eldar Sætre mener det gjør profilen mindre angripelig. Et av målene med navnet Equinor var at det ikke skulle være noen tvil om selskapets opprinnelse. I dokumenter fra sekundærdataen kommer det frem at det valgte navnet skulle beskrive det beste de har og samtidig speile fremtidens muligheter. Eldar Sætre kommenterte i et intervju at han var sikker i sin sak da det gjaldt Equinors evne til å underbygge strategien og visjonen om å forme fremtidens energi.

«Jeg følte at det navnet de valgte speiler veldig mye på det jeg føler selskapet ønsker å være. Det å finne balanse, være et selskap som setter ord på hvor de er og hvor de vil.» - Siren Oldeide

4.2.3 Vellykket navnebytte?

De to igangsetterne, Sætre og Gjærum, uttrykker at navnebyttet har bidratt til å få en aksept og bredere støtte til å kunne endre selskapet fremover. Statoil beskrives som en del av historien og navnet høres sjeldnere, samtidig som Equinor faller på plass i vokabularet som om selskapet aldri har hatt et annet navn. Resultatene fra en årlig undersøkelse understreker at det internt i selskapet ser ut til at stoltheten og tilliten til ledelsen er styrket i samsvar med troen på fremtiden. I tillegg ser det ut til at det er åpnet for dialog med samfunnet rundt, samt at tilliten i det norske samfunnet er større. Reidar Gjærum vektlegger at særlig den yngre generasjonen har skiftet syn på energiselskapet, som nå ser på selskapet som en viktig del av Norges fremtidige energiindustri. Som han påpeker er det denne generasjonen som skal ta beslutninger for Equinor i fremtiden. Særlig for ingeniørstudentene har Statoil vært en attraktiv arbeidsplass. Videre forteller Gjærum at navnebyttet og tydeliggjøringen av strategien også fikk økonomi- og IT-studenter til å få øynene opp for karrieremulighetene i Equinor, noe som gjør at de nå er på topp i talentmarkedet.

«Men skal vi se på den generasjonen som skal ta selskapet videre, tror jeg det navnebyttet har vært av ganske stor betydning.» - Henrik Habberstad

«I talentmarkeder og det å komme til NTNU. Jeg husker Eldar hadde vært der tidligere og fått ganske tøffe prosesser på allmøter i forbindelse med Uka på høsten. Det var en helt annen opplevelse å komme dit fra Equinor og fortelle en annen historie som fungerte på en annen måte.» - Reidar Gjærum

Det kommer frem både i intervjuene og sekundærdataen at en del utenforstående oppfattet det som at selskapet umiddelbart skulle drive med rendyrket fornybar energi. Sætre kommenterer dette, hvor han vektlegger at slike prosjekter er tidkrevende og tar lenger tid enn forpliktelser og ord.

«Så må vi være veldig forsiktig med å gå for langt med ordene, hvis ikke man kan levere. Da er det bedre å stå oppreist og kunne levere på det. [...] det må faktisk være lønnsomhet ellers undergraver man det. Da har man gjort seg en bjørnetjeneste, gjort alle sammen en bjørnetjeneste. Så ting må gå hånd i hånd, lønnsomheten må og gå hånd i hånd.» - Eldar Sætre

Eldar Sætre mener Equinor som navn fungerer bedre enn Statoil, særlig med tanke på den delen av selskapet som er i utvikling inn mot en annen energifremtid. Empirien bekrefter at det er blitt gjennomført en del målinger av selskapets posisjon og omdømme. Fra disse målingene kommer det frem at folk endrer syn på om Statoil/Equinor er en del av problemet eller en del av løsningen, dette skjer ganske rett etter navnebyttet. Reidar Gjærum mener det viktigste var å få en økende stolthet, tro på fremtiden og tro på selskapet internt.

Reidar Gjærum forteller at eksterne eksperter meldte at merkevareverdien ville rase, og at det gjøres eksterne målinger av dette. Målingene viste at merkevareverdien var høyere for Equinor enn for Statoil, og dette kun ett år etter gjennomføringen av navnebyttet. Et funn som Sætre uttrykker understreker at navnebyttet virkelig var vellykket er at Arve Johnsen, som var første konsernsjef i selskapet, i dag mener det var det riktige å gjøre, til tross for at han ikke var begeistret i 2018. Sætre mener at Johnsens bekreftelse ble som å bestå med glans på siste eksamen, da han er et forbilde i hans øyne.

«Når vi ser resultatene og effekten av det er de entydig positive. [...] Stoltheten internt, og alle disse andre parameterne bekreftet at dette var det riktige å gjøre.» - Reidar Gjærum

4.3 Strategien bak navnebyttet

I Equinors offentlige dokumenter legges det frem at selskapet ønsker å være en pådriver for utviklingen av omleggingen av energisystemene. Det utdypes at strategien ligger fast, og navnet Equinor underbygger endringer som allerede er satt i gang. Equinor posisjonerer seg for langsiktig verdiskapning og å være konkurransedyktige i en lavkarbonfremtid. I en pressemelding 15.mars 2018 går selskapet ut med at de skal utvikle langsiktig verdi på norsk sokkel, styrke sin posisjon i kjerneområder og utvikle nye vekstmuligheter internasjonalt. Videre utdyper selskapet at de er en av verdens mest karboneffektive produsenter av olje og gass, og at de ønsker å styrke konkurransefortrinnet ytterligere.

«[...] Navnebyttet var mer en konsekvens enn en forutsetning. Men ikke som selv var en trigger for endringen. Strategien ble enda tydeligere, [...] Så retningen ble på en måte bare forsterket. Navneskiftet var egentlig bare en bekreftelse og tydeliggjøring, men ikke i seg selv en strategisk endring.» - Eldar Sætre

4.3.1 Planlegging av endring

For planlegging av endringen var det mest aktuelt å stille spørsmål til informantene Eldar Sætre og Reidar Gjærum for å høre hvordan det har foregått. Det vektlegges at planleggingen handlet veldig mye om hvordan de skulle få folk til å forstå grunnen for navneendringen. Sætre påpekte at det var viktig å få frem at det kun var navnet som skulle endres slik at det ble i tråd med strategien de allerede hadde kommunisert, ikke en ny strategi eller lignende. Videre utdyper de at en viktig del var å berolige selskapet, samtidig understreke at navnet gikk på balanse og likeverd. En annen av informantene, Henrik Habberstad, fortalte at det gradvis ble involvert flere og flere i planleggingen jo lenger de kom i prosessen, hvor blant annet intern kommunikasjon og HR-avdelingen ble tatt om bord for å planlegge hvordan det skulle kommuniseres internt. Eldar Sætre trekker og frem i sitt intervju at det var nøye planlagt at de skulle være forberedt, ved å forklare spesielt til de som ville få telefoner fra politikere, slik at de ville påvirke inn mot den politiske diskusjonen.

«[...] Det var viktig å forklare hvorfor, det ligger i menneskelig natur, vi alle har behov for å vite hvorfor. Det brukte vi veldig mye tid på, dette med hvorfor. [...]» - Eldar Sætre

I intervjuet med Reidar Gjærum kommer det frem at en del av planleggingen var en kronikk Sætre skrev i Aftenposten oktober 2017, der han redegjorde for hele den strategiske endringen. Gjærum forteller videre at de var forberedt på at på et tidspunkt ville noen trekke konklusjonen om at det da var naturlig å bytte navn på selskapet også. Videre trekkes det frem at i løpet av planleggingen gjennomførte de risikoanalyser med tanke på navneendringen.

«I denne industrien gjør man alltid risikoanalyser, og det hadde vi gjort her også i forhold til å se hvilke risiko representerer dette, hvilke ting er det vi må forvente at kommer opp, hvem er det som er de største kritikerne. Så vi hadde forberedt et grundig materiale i forhold til å håndtere den delen.» - Reidar Gjærum

4.3.2 Endringstidspunkt

Flere av informantene trekker frem endringstidspunktet som essensielt med tanke på å styrke sitt konkurransefortrinn. Det begynte å bli litt inkonsistens mellom strategi og navn, og det ville bare øke. Videre trekker flere av informantene frem at det var et lite overraskelsesmoment, men samtidig hadde de styrken og tilliten til å gjennomføre det. I tillegg ønsket de å være i forkant slik at de hadde kontroll over prosessen, så de konkluderte med at tiden var rett.

«[...] Vi var veldig tidlig ute, og plutselig begynner alle å komme med samme strategi og konkurrere på de samme platene.» - Eldar Sætre

«I dag tror jeg situasjonen ville hatt et voldsomt press på selskapet, hvis vi ikke hadde gjort det, [...] Men vi ønsket å komme i forkant, gjøre dette når vi selv kunne definere og beslutte, og ikke når andre presset oss til å gjøre det. [...] Så var tidspunkt riktig i den forstand at vi overrasket de aller fleste på det tidspunktet vi gjorde det.» - Reidar Gjærum

Flere av mellomlederne vi intervjuet trekker frem at med tanke på endringstidspunktet var det avgjørende hvilken konsernsjef som satt på det tidspunktet. Det er tidligere blitt nevnt viktigheten av konsernsjefens tillit og troverdighet, og at dette bidro til at de ansatte hadde mer tiltro til endringen. En av informantene hevder dermed at det var riktig tidspunkt navneendringen ble gjennomført.

4.3.3 Implementering

Da navnet skulle implementeres trekker samtlige informanter frem at å gi resterende ansatte og utenforstående tid til å reagere og ta det innover seg var noe som ble vektlagt. Akkurat i det navnet endres er det nytt for alle, og spesielt de interne i selskapet fikk beskjed om å bruke litt tid på å gjøre seg kjent med det og føle seg hjemme i det. Reidar Gjærum fortalte at de kom opp med en prosess som skulle gi mye informasjon og anledning for folk til å tenke på hva det betyr for selskapet. Videre underbygger han det med at de snakket mye om hvorfor det var riktig å gjøre det, og hvorfor de mente dette var fremtidsrettet for selskapet. På den måten skulle det forhåpentligvis få gradvis aksept i organisasjonen.

«Hva er driverne og hvorfor gjør vi dette, hva er bestanddelene i det og hva ønsker vi å oppnå med det. Og gjenta det mange ganger. Det er kulturbygging rett og slett, fortelle det gang på gang så det blir sittende i veggene. [...] Man sier gjerne at det er kulturen som sitter i veggen, men kulturen sitter jo egentlig i folkene. Og det er nettopp derfor historiefortellingene er så viktig fordi historien sitter i folkene.» - Jan Tore Nygård

«Det var ganske sentralt i den langseringskampanjen vi gjorde i Norge var å si at «ja vi skifter navn, men menneskene er de samme». [...] Så det å ha fokus på menneskene og kulturen var viktig.» - Henrik Habberstad

Videre fremlegger Reidar Gjærum at det var viktig å skille mellom det som kun er harse- lering og støy. Han poengterer at de heller var opptatt av å ha gode prosesser internt for å besvare alle spørsmål de måtte ha. Støy fra utsiden kunne de leve godt med, så lenge flesteparten av egne ansatte hadde troen på at dette var riktig. Eldar Sætre, på sin side, trekker frem viktigheten av ikke å irettesette folk om de fortsatt sa Statoil.

«Jeg var mye mer opptatt av å forsøke å forstå hvordan vi kunne integrere resten av organisasjonen, til å hvert fall forstå, ha informasjon, forstå faktaene bak, slik at man kunne komme seg videre i dialogsporet etter hvert.» - Siren Oldeide

«Vi var veldig bevisste på å ikke irettesette folk, bare la de gjøre det for det er helt menneskelig det og. Så visste vi at det ville endre seg over tid, at navnet ble mer og mer vandt til å si og fortrolig med, så blir det nesten en vanesak.» - Eldar Sætre

4.3.4 Risiko ved et navnebytte

Fra en nyhetsartikkel i sekundærdataen kommer det frem at Statoils navneendring høres ut som et risikofylt prosjekt, det hevdes at navnet sier langt mer om hvem selskapet påstår de skal bli, enn hvem det er og har vært. En av våre informanter svarer at det ikke var uten risiko de gjennomførte navneendringen når forskerne spør om hvordan det opplevdes. Dette underbygges med at det er nordens største, mest verdifulle selskap. Videre forklarer informanten at de likevel kjente at dette var det riktige å gjøre, og de ble stadig flere og flere som satt med den følelsen.

«[...] Det var ikke uten risiko, vi visste at det kom til å bli kontroversielt, og uansett hva vi endte opp med at det ble harselert med og idiotforklart av noen. [...]» - Reidar Gjærum

En annen side av saken kom frem i et intervju med en av de andre informantene. Det er en risiko å endre navn, men det viktigste er de ansatte i selskapet.

«[...] Man kan endre så mye navn man bare vil, men hvis man ikke får folk til å se meninga i det vi gjør, så går det ikke. Det går ikke å reparere et råttent selskap bare ved å endre navnet. [...]» - Jan Tore Nygård

På spørsmål til de i konsernledelsen om det er noe de ville gjort annerledes svarer informantene i all hovedsak at det ikke er så mye de ville gjort annerledes. I bunn og grunn var dette noe de trodde var riktig og det sto de på. Eldar Sætre utpeker den politiske forankringen som noe som kunne vært enda mer robust. Han trekker frem at folk de hadde snakket med på forhånd ikke var så stødige likevel da navnet kom ut, og det var litt harselering i starten på grunn av det. Samtidig poengterer han at han hadde den langt nok til at han var trygg.

4.4 Reaksjoner på endring

Historisk sett har Statoil vært av internasjonal interesse fra oppstartsårene, i tillegg til at det er Norges største selskap. Dermed er det ikke unaturlig at navnebyttet skapte store reaksjoner både internt og eksternt, i Norge og i utlandet. Det ble fortalt at det er mange synspunkter og sterke følelser å ta hensyn til. Det kommer frem av empirien at det er reaksjoner på hele spekteret, fra veldig positivt til veldig negativt. Eldar Sætre uttalte at han var forberedt på at det ville komme reaksjoner, men står støtt i at det var riktig avgjørelse.

4.4.1 Interne reaksjoner

Samtlige informanter trekker frem at mange trengte tid til å vende seg til det nye navnet, ettersom Statoil-navnet hadde vært med lenge og mange hadde følelser og tilhørighet til det. I tillegg påpekes det at navneendringen kom veldig brått på, noe som også bidro til å skape reaksjoner.

«For veldig mange var det også en sorgreaksjon. Vi er vel blant de selskapene hvor folk har jobbet lengst, så det er veldig stolthet og en del av identiteten. Så det å gi folk tid, og forstå at det er en endring som kommer brått på og som kommer til å ta tid.» - Henrik Habberstad

En av informantene trekker frem at mange gjorde veldig narr av navnet i begynnelsen, de mente det var meningsløst og det var mye fleiping og tøysing rundt det. Til tross for at det var en del interne reaksjoner i begynnelsen, bekrefter samtlige av informantene at det ga seg veldig raskt. En av informantene utpeker at mange hadde behov i starten til å si hva de synes, men så ble de mer vandt til navnet med tiden og da roet det seg.

«Jeg tror at de som jobber i selskapet skjønner at den utviklingen må skje. Dette er bare noe jeg tror, men jeg tror at det var ikke noe motstand mot navnebyttet eller navnet i seg selv, men at det bare kom som et sjokk.» - Henrik Habberstad

«Jeg opplevde det som at det ble veldig fort stille. [...], selve navnet det roet seg veldig fort med en gang.» - Henriette Undrum

«[...] Det gikk noen måneder, maks et halvår, så var egentlig diskusjonen litt over. Det er ganske rart å se at det engasjerer veldig, men så sakte, men sikkert blir man mer vandt til å si det også internt, man sa Equinor i stedet for Statoil. Så det var mange som hadde behov, uoppfordret, til å si hva de synes, det husker jeg godt.» - Siren Oldeide

4.4.2 Interne tiltak, redusere sjansen for interne opprør

Da forskerne spurte hvordan de planla at det skulle være en god overgang for alle ansatte, svarer flere av informantene at det ble brukt mye tid og ressurser på hvordan de skulle gjennomføre det, og forklare bakgrunnen for både navnet og tidspunktet. Eldar Sætre utdyper videre at han var helt avhengig av å unngå et internt opprør, ettersom det alltid er en risiko for det. Jan Tore Nygård fortalte om hvordan alle i ledelsen ble godt istandsatt til å snakke om navnebyttet, ved hjelp av støttmateriell og historier. I tillegg legger Siren Oldeide til at Brand var gode til å snakke om endringen for å få de ansatte til å forstå årsaken og hvorfor det kom på det tidspunktet det gjorde. Det kommer tydelig frem i empirien at Eldar Sætre hadde tyngden som måtte til for å gjennomføre en slik endring.

«Ja, han sa liksom «jeg har vært Statoil i 30 år, nå sier jeg at vi skal være Equinor for det tror jeg er riktig». Det gir jo en ro i organisasjonen, han vaklet ikke i det hele tatt. Og det tror jeg var veldig viktig.» - Henriette Undrum

«Dagen etter 15.mai, [...] dro Eldar og Arne Sigurd Nylund (som da var sjef for norsk sokkel) ut til Trollplattformen. Det var det første stedet som navnet ble avduket. Da viste de at kjernen og dere er fremdeles de samme. Det tror jeg var veldig, veldig viktig.» - Henrik Habberstad

Siren Oldeide påpeker at de mange tusen lederne i Equinor ikke visste noe før nyheten ble sluppet, det ble derfor viktig for henne som visepresident på intern kommunikasjon å gi denne gruppen den informasjonen de trengte for å diskutere navnebyttet med sine ansatte. Det ble åpnet opp digitale forumer hvor ansatte og ledere kunne lufte tanker, følelser og meninger om navnebyttet, hvor Brand eller andre involverte kunne svare på spørsmål og reaksjoner fritt. Oldeide forteller at dette ble brukt flittig som et fritt rom for å lufte, men også hente informasjon for en bedre forståelse og se sammenhengen.

«Jeg hadde veldig respekt for at mange andre kom til å ha reaksjoner på det. [...] At vi måtte lage et rom for at det var ok, og at folk fikk dele de tankene de hadde. Så det var en del av planen vår da, at vi fra start skulle invitere inn veldig åpent rundt å forklare her er bakgrunnen, her er materiellet hvis du er interessert i hvorfor det ser sånn ut, hva betydningen er.» - Siren Oldeide

«De brukte mye tid på å forklare hvorfor navnebyttet var nødvendig. Og hvorfor navnet man valgte ble det det ble, hva var grunnen for det. Hva det skulle symbolisere, hvordan det skulle ha med seg historien og samtidig åpne for nye muligheter. Så det ble brukt mye tid for å forklare det.» - Henriette Undrum

4.4.3 Eksterne reaksjoner

Det var ikke bare interne som hadde et sterkt forhold til navnet Statoil, og det var forutsett fra ledelsen at det også ville komme mye eksterne reaksjoner. I flere avisartikler ble navnebyttet sammenliknet med BP som innførte det nye slagordet «Beyond Petroleum», som i dag er mest kjent for et av verdens største oljeutslipp. Det presiseres også i sekundærdataen at det samme som investeres i fornybar energi på 13 år, er omtrent det samme som investeres i olje- og gass på ett år. Det ble spekulasjoner om staten ville spille en mindre rolle i selskapet og at den delen av navnet derfor ble kuttet. NITO på sin side var veldig fornøyd med Equinor-navnet, for å understreke transisjonen til å bli et bredt energiselskap. Flere analytikere påpeker at selskapet lettere kan selge seg inn som et grønt energiselskap med navnet Equinor, ettersom det gir rom for et bredere spillerom. Analytiker Thina Saltvedt tydeliggjør at et slikt navnebytte forplikter, da navnet sier

noe om at selskapet faktisk har intensjoner om å gjøre et grønt skifte, at det ikke bare handler om grønnvasking som selskapet har blitt anklaget for.

«Vi fikk jo litt grønnvasking slengt mot oss, men det er en dyr grønnsåpe for å si det sånn. Det er alvorlig det selskapet holder på med, i forhold til det å investere inn mot fornybar, det er veldig mye penger som går inn i fornybar etter hvert, veldig mye penger. Så det har lite med grønnsåpe å gjøre, for å si det sånn.» - Eldar Sætre

«[...] når Equinor blir tydelig på hvem det skal bli ved å si at 20 prosent av investeringene skal være i fornybar energi i løpet av de neste 12 årene, er det fristende å påpeke at med 80 prosent av investeringene i olje og gass er selskapet fortsatt et oljeselskap.» - Øyvind Hagen, kronikk i Dagens Næringsliv, 13. juli 2018.

Både Reidar Gjærum og Eldar Sætre sier i intervjuene at navnebyttet vekket en nysgjerrighet internasjonalt, og åpnet for en dialog om den strategiske endringen. Bjørn Vidar Lerøen, oljehistoriker og tidligere spesialrådgiver i Norsk olje og gass, sa i et intervju at utviklingen er helt naturlig da tidspunktet for endringen ble gjort i en brytningstid. Det kommer også frem i sekundærdataen at det er flere som synes navnet Equinor er spennende, at det var et tegn i tiden og gir selskapet spillerom til å videre utvikle seg som en del av omstillingsprosessen deres.

«Blant investorer så var det, særlig internasjonalt, nesten litt sånn selvfølgelig, det skulle bare mangle. Og de så også et navn som i forhold til finansmarkedene ville fungere bedre. Så det å være eier var lettere på en måte, enn å gå med Statoil og det gamle navnet. Så aksjonærer generelt, og ikke minst utenfor Norge, og det er jo der de fleste er som handler på børsen. Hørte faktisk ikke noe annet enn bare «selvfølgelig», helt naturlig.» - Eldar Sætre

Språkrådet var raskt ute med å si at de ikke var særlig imponert over navnebyttet, og mente det var en dårlig ide fra et navnefaglig synspunkt. Det hevdes at «Statoil» heller ikke er optimalt, men det er innarbeidet.

Helt umiddelbart synes jeg ikke det nye navnet er kjempegodt. Det sier ikke noen verdens ting om hva virksomheten driver med - Direktør i Språkrådet, Åse Wetås.

Jan Tore Nygård legger til at de eksterne i en tidlig fase ikke forsto hvorfor det måtte være et så komplisert navn. De tre involverte i endringsprosessen uttrykker at de på forhånd var fullstendig klar over at «equin» betyr hest på latin, og at det kom til å bli tullet med. Dette var noe de hadde helt rett i da det er uttrykt i flere av sekundærdataene. Som tidligere nevnt brukte Sætre mye tid på å forklare i forkant, men at en del fortsatt gikk ut og kommenterte i media og skapte harselering. Sætre har forståelse for at prosessen ble svært emosjonell for mange, og følelsene måtte få løpe ut. Videre forteller han at en del av de har i etterkant beklaget seg.

4.4.4 Håndtering av eksterne reaksjoner

Sætre og Gjærum uttrykker begge to at det var gjort forberedelser i forkant på eksterne reaksjoner, og at det ble nesten akkurat sånn de hadde forutsatt. Det viser seg at de visste at de ville få tre typer reaksjoner, de som var veldig kritiske, de akademiske og den mer ungdommelige reaksjonen. Førstnevnte er de som gikk ut og sa «tullebukker, Statoil er jo et tidløst navn». De akademiske reaksjonene gikk mer på at det var en naturlig reise når man endrer retning. Sistnevnte gruppe heiet frem det nye navnet og strategien, og elsket det. Reidar Gjærum poengterer at det var ganske forutsigbart hvilke personer og argumenter som kom til å kritisere eksternt. For å håndtere dette ble det bestemt at reaksjonene skulle møtes på en morsom og åpen måte. Gjærum legger særlig vekt på at det å bringe humor inn på en god måte i introduksjonskampanjer, falt i god jord og bidro til at reaksjonene la seg relativt raskt.

«Noen av de som i sin tid forklarte at det var idioti å ta det gamle Statoil-navnet tilbake i 2009, de argumenterte nå sterkt for at vi måtte beholde Statoil. [...] Men poenget var å møte det på en morsom måte, åpen måte, å ha full aksept for at dette er lov å ha ulike oppfatninger om.» - Reidar Gjærum

4.4.5 Politisk diskusjon

Som flere av informantene nevnte var de forberedt på at navneendringen ville føre til en politisk diskusjon. Daværende oljeminister, Terje Søviknes, opplyste at den norske regjeringen ville stemme for navneendringen på generalforsamlingen 15.mai 2018. Selv om det var støtte fra regjeringen, var det flere partier som var skeptiske, spesielt Ap og Sp.

«Det var jo noen som mente at dette skulle opp i Stortinget, men dit kom det ikke da. [...] Men det var veldig tydelig fra regjeringen at dette var styrets sak, og ikke regjeringens sak.» - Eldar Sætre

Som nevnt tidligere ble Sætre og Gjærum overrasket over at den politiske motstanden ble større enn hva de trodde. Videre utdyper Gjærum at det illustrerte litt av den sensitiviteten som de visste var rundt navneendringen, og om det hadde pågått i lang tid hadde det blitt en politisk vanskeligere sak å stå ved. Som han poengterer har arbeiderpartiet historisk følt et sterkt eierskap til selskapet. Staten og regjeringen har fortsatt eierskap til selskapet, men det var av de tingene de var forberedt på at ville bli en politisk diskusjon om. Samtidig påpeker han at regjeringen også bidro til å få en endring på selskapet.

«De to partiene som sitter i regjering nå, de tok saken til Stortinget og voterte for at staten burde stemme mot å endre navn på selskapet, man skulle fortsatt hete Statoil. Det var det som virkelig overrasket meg mest, og jeg mener de stilte seg på feil side av historien.»

Jeg tror ikke det er noe mange av dem snakker noe særlig om i dag. Og de ser at dette er viktig. [...]» - Reidar Gjørum

4.5 Oppsummering av empiri

Alle informanter og all sekundærdata tilsier at navneendringen kom som en forsterkelse av den strategiske endringen selskapet undergikk. Når vi ser på den globale energiomleggingen og hvordan Equinor utvikler seg som et bredt energiselskap, tyder det på at det ble naturlig å endre navnet. Navnebyttet var en bekreftelse og tydeliggjøring, men ikke selv en endring av strategien. Det kommer også tydelig frem fra alle informantene at det var avgjørende at det var nettopp Eldar Sætre som var konsernsjef på den tiden og som tok valget om navneendringen. Han hadde såpass høy tillit og troverdighet i selskapet etter å ha vært der i så mange år, at det bidro til å dempe alle reaksjoner betraktelig, og øke tilliten til at dette var det riktige å gjøre.

I likhet med at det var viktig for konsernledelsen å få med seg mellomledelsen på navneendringen, var det like viktig for mellomledelsen å få resterende ansatte positive for det nye navnet. Alle informantene poengterte viktigheten av at de ansatte fikk tid til å tenke og reagere over navneendringen. Det er en stor endring for et veletablert selskap som mange har jobbet i veldig mange år for, og har en sterk tilknytning til. At endringen kom brått på, økte viktigheten av at de fikk tid til å prosessere det hele, ettersom det var en såpass lukket prosess. Som noen av informantene uttrykker er det avgjørende at de ansatte kan identifisere seg og få en tilhørighet til det nye navnet. Navnet de valgte gjenspeiler veldig mye av det selskapet ønsker å være og underbygger både strategien og visjonen om å forme fremtidens energi. Igangsetterne av navneendringen hevder at navneendringen har bidratt til å få aksept og bredere støtte.

For at navneendringen skulle bli så vellykket som mulig ble det lagt stor vekt på å få ansatte til å forstå grunnen for endringen. I tillegg skulle de få tid til å la det synke inn og føle seg hjemme i det, samt få lov til å reagere på det uten å bli tilrettesatt. De eksterne reaksjonene skulle møtes på en morsom og åpen måte, med aksept for at det er lov å ha ulike oppfatninger av navneendringen. Tiltakene og håndteringen av reaksjoner som ble gjennomført resulterte i at det relativt fort ble stille, og det opplevdes en aksept for det nye navnet Equinor.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil det diskuteres studiens empiriske funn, sett i sammenheng med det teoretiske grunnlaget. Ved å sette dette i sammenheng vil det forhåpentligvis være mulig å besvare problemstillingen: *«Hvordan kan et veletablert selskap lykkes med en navneendring?»* Det vil bli presentert en rekke faktorer som anses å være sentrale for en navneendringsprosess fra et leders perspektiv, basert på det som har kommet frem i studien. Først vil vi diskutere toppledernes motiver for endringen, og de strategiske valgene som ble tatt. Deretter diskuteres reaksjonene på endringen både blant interne og eksterne. Før vi til slutt diskuterer toppledernes håndtering av endringen. Avslutningsvis vil det presenteres en kort oppsummering av hovedmomentene i diskusjonskapittelet.

For oss har det vært helt avgjørende at vi har fått komme så tett på ledelsen i Equinor for å få verdifull forskningsinnsikt på navnebyttet. Gjennom både intervjuene og aktuell teori har vi forstått at et navnebytte kan være avgjørende for en helhetlig endring. Med teorien om endringsledelse og reaksjoner mot dette, er det ikke til å unngå å anta at det også vil oppstå reaksjoner fra ansatte ved en navneendring. Det er derfor vært interessant å undersøke hvordan lederne har arbeidet for å redusere dette.

5.1 Toppledernes motiver for navneendringen

Den første delen av diskusjonen vil ta for seg tematikk rundt det første forskningsspørsmålet: *«Hvordan og hvorfor arbeider en leder for å gjennomføre en stor og avgjørende endring i et veletablert selskap?»* Denne delen av diskusjonen omhandler derfor hvilke motiver topplederne hadde for navneendringen, og hvordan lederatferden har vært, før vi ser på hvilke fordeler lederatferden har hatt for endringen. Ved et navnebytte er det grunn for å påstå at det alltid er en endring som er forårsaket av en enda større endring. Som Paton og McCalman (2008) poengterer: *«Hva om endringsproblemet er en del av et større bilde?»* Det kan komme som en bekreftelse eller stempel for et selskap om at det foregår en endring utover kun navnebyttet. Navnet skal reflektere den større endringen som selskapet gjennomfører, og samsvare med deres visjon. Studiens empiriske funn bekrefter dette ved at det kommer tydelig frem at Equinor ønsker å endre strategi og visjon, og har dermed sett det som nødvendig at navnet også endres slik at det samsvarer med endringen. Det er grunn for å tro at et navnebytte som regel skjer slik at de utenfor bedriften også skal få med seg den endringen som foregår i bedriften.

At et selskap gjennomgår en endringsprosess er ikke et nytt fenomen, men at selskapet går gjennom en navneendring er ikke like utbredt. I følge teorien oppstår en endring, særlig en planlagt endring, som regel når det oppleves et behov i organisasjonen (Weick og Quinn, 1999). Behovet kan komme av at miljøet rundt utvikles og organisasjonen ønsker å følge

etter. Det understøttes av studiens empiriske funn som viser til at for Equinor begynte miljøet å se viktigheten av fornybar energi, hvor selskapet valgte å endre sin strategi, og opplevde at spørsmål om Statoil-navnet stadig økte. Det er grunn for å anta at dette er et av motivene som resulterte i at toppledelsen valgte å gjennomføre navneendringen. Konseptet med fornybar energi og lave utslipp er et svært dagsaktuelt og relevant tema innenfor bransjen, hvor flere og flere selskaper igangsetter strategier for å fremstå som et attraktivt selskap og holde seg konkurransedyktige. Equinors fordel er at de var tidlig ute og var en av de første store selskapene som sto frem med at de ønsket å bidra i den globale energiomleggingen. Med stilling til Christensen og Raynors (2013) teori om viktigheten av disruptiv innovasjon vil det for et oljeselskap kunne bety å utvikle nye fornybare løsninger i stedet for å kun holde seg til fossil energi. Dette forsterker det skiftet Equinor er i gang med for å kunne beholde markedsandelene sine over tid. Ut fra denne teorien er det derfor grunn for å si at oljeselskaper som ønsker å utvikle fornybar energi kan ha en fordel i motsetning til de som velger ikke å satse på fornybar. I sammenheng kan det også sies at dagens oljeselskaper har et behov for å endre seg, hvis den fornybare energien blir sett på som en disruptiv teknologi mot den fossile energibransjen. Navneendringen har dermed fungert som noe som ytterligere tydeliggjorde den retningen Equinor er i gang med.

Et motiv som eksisterer for en navneendring er å endre identitet og image (Dutton og Dukerich, 1991), som kan ha en tett sammenheng med en organisasjons omdømme. I studiens empiriske funn kommer det frem at navneendringen kunne sees i sammenheng med at folk begynte å fundere over hvilke egenskaper selskapet har, og hvordan eksterne aktører tenkte om egenskapene til selskapet sammenliknet med navnet Statoil. I empirien kommer det frem at flere begynte å stille spørsmål til den nye strategien når de fortsatt heter Statoil, og at Equinor er blitt et bedre «visittkort» enn hva Statoil ville vært. Det hevdes at det er en bedre sammenheng mellom det nye navnet og strategien, noe som er veldig viktig. Uten sammenheng mellom navn og strategi er et navn bare et navn uten substans. En av informantene trekker frem viktigheten av å bygge en sterk merkevare og et godt omdømme, og at dette er noe som aktivt jobbes med for å være konkurransedyktige i den respektive bransjen. I teorikapitlet blir det nevnt at eksterne aktører ønsker stabilitet. Å gå vekk fra Statoil-navnet og samtidig endre strategi for organisasjonen kan by på både positive og negative perspektiver fra eksterne, alt etter hva de er opptatt av. Å ha en identitet og merkevare som interesserer eksterne, kan ha en rekke fordeler for et selskap, blant annet økt oppmerksomhet, kundelojalitet, ansattengasjement, og konkurransefordel. Som det kom frem i empirien har navneendringen skapt en stor nysgjerrighet internasjonalt, og gitt selskapet mulighet til å kommunisere med flere. Et selskap som har en klar identitet og verdier som resonnerer med kundene, kan bidra til å skape en følelse av tilhørighet og engasjement. Dette kan føre til økt kundelojalitet og positive anbefalinger videre. Det kan samtidig bidra til å trekke til seg talentfulle ansatte.

5.1.1 Toppledernes lederatferd

Som omtalt viser teorien at det er behov for å ha mer relasjonsorientert lederatferd i endringsprosesser for å optimalisere resultatene (Erichsen et al., 2018). Våre funn viser at konsernledelsen har vært nødt til å ha en resultatorientert atferd. Ut fra empirien får vi også inntrykk av at medarbeidere satt med en følelse av at lederne prioriterte resultatorientert atferd ved navneendringen, ettersom de verken var involvert eller informert om endringen før den allerede hadde skjedd. Likevel fremstår det som at denne følelsen var kortvarig, og at lederne var raskt i gang med å kommunisere til alle medarbeidere bakgrunnen for endringen, en mer relasjonsbasert atferd. Fra de empiriske funnene kan vi forstå at måten det ble gjort på var nødvendig, ettersom konsernledelsen så den lukkede prosessen som eneste mulige løsning, for å unngå lekkasjefare og den politiske diskusjonen. To av informantene, Oldeide og Nygård, fremstår som at de har hatt mulighet til å ha høyt fokus på medmenneskelige relasjoner, mens tre av de andre informantene, Sætre, Gjærum og Habberstad, hadde mindre mulighet for denne orienteringen i forkant av navneendringen. Så fort navnet var offentlig, tyder de empiriske funnene på at resterende av lederne også ble mer relasjonsorienterte, og var opptatt av å forklare. Dette kan sees på som avgjørende for at ansatte skal godta endringen. Det bør imidlertid påpekes at relasjonsbasert ledelse ikke kan implementeres når endringen allerede har skjedd. Det tar tid å bygge tillit og engasjement blant ansatte, noe som krever en bevisst innsats fra ledernes side. Det er derfor viktig at den relasjonsbaserte tilnærmingen allerede er en del av kulturen i selskapet før en endring skal skje.

Thomas et al. (2009) hevder at tillit har vist seg å forbedre organisatoriske resultater. Ut fra empirien har vi fått god innsikt i at det er veldig sterke følelser knyttet til selskapet blant de ansatte. Det kom tydelig frem at dette også gjaldt for både Eldar Sætre og Reidar Gjærum, som begge har vært i selskapet i veldig mange år. Autentiske ledere er mer effektive med å styrke sine tillitsbaserte relasjoner med medarbeiderne (Hassan og Ahmed, 2011; Swärd, 2016). Ettersom konsernsjefen viser hvor emosjonelt og sterkt det er for han, bidrar det til å skape enda høyere tillit og troverdighet. Dette er noe som fører til at både ansatte og utenforstående kan ha lettere for å godta endringen. Samtidig skal ledere fungere som rollemodeller for selskapets verdier. De bør handle som ett selskap for å oppnå deres felles formål, å forme fremtiden, gi medarbeidere ansvar og levere resultater. Med dette bør lederne være ivrige pådrivere for endring, vise støtte og utvikle seg sammen, samt skape verdi og oppnå varige resultater. Det er ikke tvil om at ansvaret blant medarbeiderne under navneendringsprosessen har vært minimal. Likevel har topplederne vært støttende ovenfor andre ledere som skal ha diskusjoner i team og andre steder, noe som er veldig viktig. De empiriske funn viser at alle lederne vi intervjuet var med på endringen, og fungerte raskt som pådrivere for å få resterende ansatte til å godta endringen.

I kapittel 2.2.2 utdypes viktigheten av at mellomledere blir godt informert for endring da de fungerer som et bindeledd mellom toppleder og resterende medarbeidere i et stort selskap. En mellomleder har også behov for veiledning fra toppledelsen ved en endring. Toppledelsen må sørge for at mellomlederne har god innsikt i bakgrunnen for endringen, formålet, argumenter som ligger bak ønsket endring og endringsstrategien (Erichsen et al., 2018, s. 314). Ulike aktiviteter kan også fungere fint som en måte å implementere endringen og veilede resterende ansatte når en endringsprosess foregår. I tillegg bør toppleder støtte mellomlederne med å gi informasjon om hvilke temaer og problemstillinger som kan dukke opp, slik at de er best mulig forberedt. Vi kan anta at en leder har lettere for å være positive til en endring, fordi de har bedre innsikt i hvor viktig det er at bedriften er innovative for å holde seg konkurransedyktige. At topplederne klarer å få mellomlederne med på endringen er alfa omega for at den skal lykkes. Ettersom mellomlederne fungerer som et bindeledd kan de ha stor innvirkning på hvordan endringen blir mottatt, og det kan gi katastrofale resultater om det viser seg at de går i mot endringen. Ettersom mellomlederne har mer direkte tilknytning til medarbeiderne enn toppledelsen har de en avgjørende rolle i å håndtere potensiell usikkerhet og motstand. Hvis mellomlederne ikke støtter endringen eller ikke har tilstrekkelig kunnskap og verktøy for å hjelpe de ansatte kan det resultere i at endringen ikke blir som ønsket. På en annen side kan mellomledere som støtter endringen spille en avgjørende rolle og bidra til å skape en positiv holdning og kultur rundt endringsprosessen. De empiriske funn bekrefter at alle mellomlederne var godt fornøyd med aktivitetene og informasjonen de fikk fra toppledelsen. I tillegg var alle støttende og positive til endringen, og ser på det som en viktig brikke i den totale endringen for selskapet. Dette kan sees på som en av faktorene som var avgjørende for navneendringens suksess.

5.1.2 Fordeler med lederatferden

Ut fra de empiriske funnene er det ingen tvil om at lederatferden har vært nøye planlagt under navneendringen. Melberg og Mikkelsen (2014) trekker frem flere faktorer som er viktige at ledere vurderer for å sikre en god prosess for de ansatte, deriblant å begrense usikkerhet ved å prioritere endringsaktiviteter og kommunisere de som er viktigst. De empiriske funnene viser at aktiviteter som skulle bidra til at ansatte fikk en forståelse for navneendringen ble prioritert høyt blant lederne. Spesielt kommunisering utpekte samtlige av informantene at var avgjørende for deres endringsprosess, og for at den skulle lykkes. En inspirerende lederstil og transformasjonsledelse er viktig i en endringsprosess, lederne skal skape energi og rette ansattes oppmerksomhet mot visjonen til endringen (Erichsen et al., 2018). Det ble tydelig fremlagt at lederne kommuniserte endringen godt, hvor ansatte ble oppmerksom på betydningen av verdien for fellesskapet. De empiriske funn viser at denne kommunikasjonen ble kalt «historiefortellinger» innad i bedriften, hvor en av in-

formantene påpeker at de historiefortellingene har vært avgjørende for å bygge kultur. Vi kan dermed si at det er både benyttet en inspirerende lederstil og transformasjonsledelse for denne navneendringen.

Effektive ledere benytter seg av sin personlige makt, ikke sin posisjonsmakt (Erichsen et al., 2018, s. 47). Samtidig kreves det at de som setter i gang en endringsprosess har tilstrekkelig med makt til å møte og overvinne motstand som vil komme (Jacobsen, 2018; Kotter, 1995). Fra de empiriske funn kommer det frem at det er spilt mye på at det er Eldar Sætre og Reidar Gjærum som har stått for navneendringen. De spilte på både emosjonelle følelser og troverdighet for å påvirke resultatet av endringen. På en annen side kommer det også frem fra empirien at Sætre var avhengig av å opparbeide seg en kapital for å kunne tåle motstanden som ville oppstå, samtidig som han benyttet seg av den makten han hadde for å lykkes med navneendringen. Hvordan ledere benytter seg av makten kan dermed ha stor innvirkning på resultatet ved strategiske endringer. Den personlige makten til lederen kan også benyttes for å øke troverdigheten. I følge O'Keefe (2002) er ekspertise og troverdighet det viktigste for den som kommuniserer. De empiriske funn tilsier at topplederne hadde en høy grad av troverdighet, noe som bidro til at de ansatte hadde lettere for å støtte endringen.

Både kommunikasjon og tillit har vist seg å forbedre de organisatoriske resultatene (G. F. Thomas et al., 2009). Brønn og Wiig (2005) hevder også at kommunikasjon er en vesentlig faktor for å få de ansatte med på å støtte selskapets strategi og endringer. Mangel på kommunikasjon vil resultere i at ansatte mangler forståelse av endringsprosessen, og dermed også kunne mangle forpliktelse til endringen (Gill, 2002). De empiriske funn viste at mange av de ansatte manglet forståelse for navneendringen i begynnelsen, noe som sannsynligvis kom av at kommunikasjonen manglet. Likevel kommer det frem at de var raske med å kommunisere historien bak navneendringen så fort det var offentliggjort, noe som bidro til at motstanden dempet seg fort. Dette tyder på at kommunikasjon er ekstremt viktig ved en navneendringsprosess, ettersom det skaper en felles forståelse av hvorfor en navneendring er nødvendig for selskapet. God kommunikasjon kan derfor sees på som en avgjørende og strategisk ressurs i en endringsprosess.

For en vellykket endringsprosess er det avgjørende å skape kontakt mellom ledere og ansatte. For å skape den gode kontakten er det avgjørende at lederne lytter godt. Det kan medføre at medarbeiderne føler trygghet og verdsettelse (Erichsen et al., 2018). Samtidig må lederne sette av tid til at ansatte får reagere på endringer og tillate at de bruker tid på det (Turner, 2008). En annen fordel med lederatferden vi dermed kan trekke frem fra de empiriske funnene er tiden de ansatte fikk til å prosessere navneendringen. Topplederne så viktigheten av å sette av den tiden som var nødvendig for at ansatte skulle vende seg til og godta navnet. Det er en endring som påvirker ansattes følelser for jobben og

tilhørigheten, med tanke på at veldig mange har vært en lang periode i Statoil. Som Ashforth og Mael (1989) og Hogg og Terry (2000) poengterer vil ansatte kunne føle tilhørighet til både organisasjonen og menneskene, hvor ansatte kan oppleve selskapets suksesser eller feil personlig. Det kan derfor være viktig at ledelsen har respekt for at det kommer reaksjoner på navneendringen. En av fordelene med denne endringsprosessen er at ansatte fikk dele de tankene de hadde og reagere slik de ville, det ble satt av tid til det. Dette er noe som kan sees på som avgjørende for å få de ansatte med på endringsprosessen, ettersom det er såpass stor tilhørighet i selskapet. Fra empirien får vi inntrykk av at tilhørigheten er ekstremt sterk og det er derfor ikke rart at de reagerer når de kan føle at den tilhørigheten brått blir tatt fra dem. Dette understreker viktigheten av at de ansatte fikk lov til å reagere på navneendringen.

Det er viktig ikke å forhaste implementering av endring uten å ha planlagt veien videre, som regel er det de menneskebaserte problemene som kan påvirke om endringsprosessen blir vellykket (Paton og McCalman, 2008). Fra empirien kommer det frem at Eldar Sætre var påpasselig på hvordan de skulle gjennomføre offentliggjøringen til resterende ansatte og eksterne. Hva de skulle si som forklarte den plutselige navneendringen, og hvordan de skulle svare på kritikk fra eksterne. Vi kan dermed si at måten de har gjort det på stemmer godt overens med hva teorien sier om viktigheten av å skape forståelse for de ansatte, la de få tid til å reagere, samt planlegge veien videre etter implementering.

5.2 Strategiske valg

Den neste delen av diskusjonen vil ta for seg de to neste forskningsspørsmålene: «*Hvordan velge et tidløst og godt navn?*» og «*Hvordan jobbe strategisk smart for å oppnå et vellykket navnebytte?*» Vi vil derfor ta for oss hvordan selskapet gjennomførte navneendringen og videre diskutere valg av navn, og om det har vært vellykket. Ut fra empirien ser vi at noen omtaler navneendringen som en katalysator for den totale strategiendringen, mens andre forklarte at navnet reflekterte de endringene som allerede var satt i gang. Dette tyder på at det er ulike syn på hvordan navneendringen faktisk har bidratt i den totale strategiendringen til Equinor. Det som nok har skapt størst oppmerksomhet rundt navneendringen er at det kom som et sjokk for omtrent alle. Ut fra empirien fikk vi vite at det var rundt 100 mennesker som visste om navneendringen på det meste, mens resterende nesten 22 000 ansatte ikke hadde noen anelse. Equinors strategi er at de skal utvikle langsiktig verdi på norsk sokkel, styrke posisjonen sin i kjerneområder og utvikle nye vekstmuligheter internasjonalt. På bakgrunn av dette ble det dermed bestemt å gjennomføre et strategisk valg ved å endre navn. Grunnen for at valget ble tatt og hvordan det ble gjennomført vil videre bli diskutert.

5.2.1 Lukket endringsprosess

Det kom tydelig frem fra empirien at gjennomføringen av navneendringen var en veldig lukket prosess. Flere studier tilsier at involvering spiller en viktig rolle for å lykkes med endringer (Johnson og Eagly, 1989; Leana et al., 1992; G. F. Thomas et al., 2009), noen hevder i tillegg at det er en kritisk suksessfaktor (DePasquale og Geller, 1999; Kuorinka et al., 1995; Lau og Idris, 2001; Lines, 2004). Det er derfor grunn for å fundere over hvorfor et så stort selskap valgte å gå i mot de teoriene. En toppleder som oppleves å «kjøre over egen virksomhet», må kommunisere veldig tydelig målet for endringen (Erichsen et al., 2018). Ut fra empirien er det grunn for å anta at mange av de ansatte satt med følelsen av at toppledelsen «kjørte over» resterende. I følge Wagner et al. (1997) vil involvering gi ansatte bredere forståelse på hvorfor endringer og beslutninger må tas. Det kan bidra til å skape større engasjement og motivasjon for å implementere endringen. De empiriske funnene viser at det var en veldig lukket prosess, hvor de færreste hadde noen involvering i det hele tatt. Vi kan anta at dette er grunnen for at mange av de ansatte opplevde at det kom veldig overraskende, reagerte på navneendringen, og ikke forsto grunnen. De ansatte kan ha opplevd endringen som påtvunget uten noen mulighet for å påvirke. Dette kan føre til manglende engasjement og eventuelt motstand mot endring. Ved å involvere flere ansatte i endringsprosessen er det derfor grunn for å påstå at reaksjonene ville avtatt, og flere av de ansatte ville hatt forståelse for hvorfor selskapet skulle endre navn.

På en annen side er det flere studier som viser at involvering kan være tidkrevende og føre til konflikter (Ashmos et al., 2002; Harrison og Freeman, 2004), samt resultere i dårligere beslutningstaking (Harrison og Freeman, 2004). Fra empirien kommer det frem at det var avgjørende at prosessen var veldig lukket for å unngå lekkasjefare og politiske diskusjoner. Det kan særlig oppstå konflikter hvis det er uenighet om veien videre eller hvis noen av de ansatte føler seg oversett eller ikke hørt. Det kan derfor være fristende å gjennomføre endringer som en lukket prosess, uten involvering av de ansatte.

Totalt sett kan vi si at involvering både kan være positivt og negativt avhengig av situasjonen og hvordan det implementeres. Det beste vil være å finne en balanse mellom å involvere de ansatte og å gjennomføre endringene på en effektiv måte. Det er viktig å huske på at endringer som involverer de ansatte ofte gir bedre resultater, og kan også være en mulighet til å bygge opp mer tillit og samarbeid mellom ledelse og ansatte.

5.2.2 Valg av navn

Fra sekundærdataen kommer det frem at Språkrådet var skeptiske til navnet, ettersom de mener det ikke sier noe om hvem selskapet er. Navnet skal vise til sentrale trekk ved meningen og identiteten til organisasjonen (Glynn og Abzug, 2002). Våre empiriske funn viser at Eldar Sætre la stor vekt på å forklare betydningen av navnet og hvorfor det var

det riktige navnet. Som han sa i pressekonferansen 15.mars 2018, og som han har sagt ved flere anledninger: «*Equinor sier noe viktig om hvem vi er, hvor vi kommer fra, og hvordan vi ønsker å utvikle oss*». Samtidig påpeker han at navnet bygger på likeverd, balanse og Norge. Dermed tyder det på at navnet heller sier mer om hva de står for, hvilke verdier de har i selskapet og at de setter tilhørighet høyt med tanke på at det var viktig å få med «nor» i navnet. Likevel sier navnet ingenting om *hvem* de er, altså hvilket selskap det er. Et navn som ikke stemmer overens med det folk opplever at selskapet er, kan være med på å skape en større skillelinje, dårligere arbeidsmiljø eller samarbeidsforhold. Likevel fanger nødvendigvis ikke navnet opp hele identiteten, Boddewyn (1967) beskrev det som at for mange mennesker vil selskapet ikke være noe annet enn et navn. Fra sekundærdataen ser vi at navnet Equinor ble kjøpt opp av en dyrekiropraktor og veterinær, noe som understreker hvor lite navnet sier om hva selskapet holder på med, når det har gått fra å være en dyreklinikk til å bli et energiselskap. Ut fra empirien sies det at det er bedre sammenheng mellom navnet og den nye strategien. Flere begynte å stille spørsmål til den nye strategien når de fortsatt het Statoil. Det er derfor grunn for å spekulere om navnevalget gjenspeiler strategien eller om det kun er en følge av alle spørsmålene. Det kan tenkes at det er fordi «olje» ikke er en del av det nye navnet lengre, som gjør at selskapet hevder at det er en bedre sammenheng.

På en annen side vil det å fjerne «olje» fra navnet tydeliggjøre at de vil bli et bredere energiselskap med mer fornybare løsninger. Som nevnt står «equi» for blant annet balanse, hvor balansen kan tilsvare hvordan selskapet ønsker å utvikle seg. Det kan være ved å finne en god balanse mellom olje og fornybar, balansere miljøet og de klimautfordringene vi har. Et av våre forskningsspørsmål er hvordan et selskap skal velge et tidløst navn. Vi påpekte at navnet Equinor ikke sier noe konkret om hva selskapet gjør, men på en annen side kan det være nettopp det som gjør navnet tidløst. På den måten vil det bli et større spenn på hva selskapet kan holde på med langt frem i tid. Selv om selskapet mener de holder på med det riktige i dag, er det ikke nødvendigvis det riktige å gjøre om 50 år. For 50 år siden var det riktig å kun holde på med olje og gass for Statoil, mens de nå har endret retning på hva de mener er den riktige måten å produsere energi på. Ved å ha et navn som ikke sier noe om hva selskapet driver på med, vil likevel navnet kunne fungere til tross for at selskapet endrer retning. I tillegg fungerer det nye navnet bedre internasjonalt, ettersom ordlyden er mindre preget av det norske språket. Et annet poeng som kom frem i intervjuet med Eldar Sætre er at det nye navnet er virksomhetsløst. Dette kan bidra til at selskapets profil blir mindre angripelig. Det er potensielt et tydeligere skille mellom virksomhet og profil, som gjør at kritikerne har vanskeligere for å angripe begge aspekter av selskapet samtidig.

5.2.3 Vellykket navnebytte?

Å endre et selskaps navn kan være en vanskelig prosess som både er tids- og ressurskrevende. For å kunne kalle et navnebytte vellykket, er det grunn for å tro at selskapet sitter igjen med følelsen om at prosessen var verdt det. Teorien sier at endringen skal øke verdien til selskapet, gi ønsket ytelsesforbedring og fungere som forventet med ønsket kvalitet, for å anses som vellykket (Turner, 2008). Å endre navn er som nevnt tidligere som regel en del av et større prosjekt, men selskapet behøver fortsatt å se at navneendringen har bidratt til å øke verdien til selskapet. Det er ingen krav om at et selskap må endre navn, det er en frivillig prosess som gjøres på bakgrunn av at selskapet selv ser et behov for at det må gjennomføres. Det er derfor avgjørende at resultatet av navneendringen gir ønsket ytelsesforbedring, slik at tid, kostnader og ressurser som er lagt ned ikke er forgjeves.

En navneendring på et veletablert selskap går under kategorien planlagt endring, hvor det er blitt opplevd et behov for endring (Weick og Quinn, 1999). I følge Jacobsen (2018) skal en planlagt endring kommuniseres ut til ansatte og avdekke viktige spørsmål som *«hvorfør skal organisasjonen endre seg?»* og *«hva skal endre seg?»*. De empiriske funnene viser at det under planleggingen ble vektlagt hvordan selskapet skulle få folk til å forstå grunnen for navneendringen. Eldar Sætre poengterte at det var viktig å forklare hvorfor, samtidig forsikre om at det kun er navnet som endrer seg og ikke mennesker, kompetanse eller verdier. Dette kan sees på som litt paradoksalt, da konsernledelsen har gitt uttrykk for at navneendringen både er en kompleks og tung reise, samtidig som de forklarer at det kun er navnet som har endret seg.

Det å kommunisere en planlagt endring til ansatte er en viktig del av endringsprosessen. Det gir ansatte mulighet til å forstå hvorfor endringen skjer. Kotter (1995) påpeker at de mest vellykkede endringene først skjer når ansatte får en forståelse for organisasjonens muligheter og posisjon. Det er også viktig å avdekke bekymringer og spørsmål fra ansatte for å adressere de og redusere usikkerhet og motstand. Det er tydelig at selskapet har vært nøye med å kommunisere grunnen bak navneendringen og forsikre de ansatte om at det ikke vil påvirke deres roller, ferdigheter eller verdier. Dette er noe som kan bidra til å øke de ansattes engasjement og tillit til organisasjonen, noe som kan være avgjørende for en vellykket endringsprosess. Det er samtidig viktig at selskapet også sørger for å kommunisere endringen utenfor bedriften, for å unngå forvirring og negative konsekvenser for selskapet. Når det gjelder en slik navneendring er kommunikasjon avgjørende, og organisasjoner bør være nøye med å kommunisere tydelig og konsekvent for å etablere trygghet og tillit blant ansatte og utenforstående.

Som tidligere diskutert, i kapittel 5.1.2, er det viktig at lederne setter av tid til at ansatte får reagere og forstå endringen. Teorien støtter våre empiriske funn og viser viktigheten av å ha god kommunikasjon og samarbeid mellom ledere og ansatte i endringsprosesser.

Teorien understreker behovet for at ledere lytter til ansatte og gir dem tid til å bearbeide endringene (Erichsen et al., 2018), noe som også reflekteres i de empiriske funnene om at ansatte fikk aksept og tid til å godta endringen. Det er verdt å merke seg at teorien er generell og kan gjelde for de fleste endringsprosesser, men likevel vil det kunne være ulike faktorer som påvirker prosessen og resultatene av den. I dette tilfelle kan vi konkludere med at tiden de ansatte fikk til å forstå navnet har vært avgjørende for at dette kunne bli en vellykket navneendring.

En annen faktor vi kan trekke frem som påvirker en vellykket navneendring er endringstidspunktet. Fra empirien forstår vi at det begynte å bli inkonsistens mellom strategien til selskapet og det daværende navnet. Endringstidspunktet gjorde at de var tidlig ute i forhold til konkurrenter, og gjorde det på et tidspunkt der de selv hadde kontroll og kunne være i forkant. Det tyder på at selskapet skjønnte hvilken vei verden går og endret navnet for å sette mer kraft bak den retningen de ønsket å gå. I tillegg til at tidspunktet var riktig med tanke på å være i forkant, kommer det frem i empirien at det også var avgjørende hvem som var konsernsjef på endringstidspunktet. Eldar Sætre hadde såpass høy tillit og troverdighet, og ikke minst makten og autoriteten som var nødvendig. Faktorer som kan fremme suksess er å ha ressurser, autoritet og makt for å gjennomføre (Turner, 2008). En konsernsjef med høy tillit og troverdighet er avgjørende for suksess i et selskap av flere grunner. For det første har konsernsjefen en sentral rolle i å skape kultur for tillit og åpenhet i selskapet. Dersom konsernsjefen selv har høy tillit blant de ansatte, kan det bidra til å skape en kultur der ansatte føler seg trygge. Videre kan det bidra til å øke engasjementet og motivasjonen for endringer blant ansatte, da de kan føle seg stolt av å arbeide for et selskap med en så positiv leder. En konsernsjef kan i tillegg ha stor innvirkning på en organisasjons evne til å gjennomføre endringer. Endringsprosesser kan ofte være krevende, men dersom konsernsjefen har høy tillit og troverdighet, kan det bidra til å overbevise ansatte om nødvendigheten av endringen og få de til å arbeide sammen for å oppnå selskapets mål. Vi kan dermed si at en konsernsjef med høy tillit og troverdighet kan være en avgjørende faktor for en vellykket endringsprosess, både når det gjelder kultur, omdømme og gjennomføringsevne.

I følge Devos et al. (2021) er en årsak for navneendring at organisasjonen vil identifisere seg med et bestemt forretningsfokus. En organisasjon har som regel et navn som passer til deres arbeid og visjon. Ved en endring av dette, er det dermed naturlig å anta at navnet også behøver å endres, noe som ble tilfellet her. Glynn og Abzug (2002) hevder at organisasjoner som endrer navn har større sannsynlighet for å velge et navn som samsvarer med deres nye miljø i stedet for det gamle. Våre empiriske funn tilsier at det nye navnet er med på å bevisstgjøre at selskapet gjør veldig mye annet som tar selskapet gradvis i en annen retning. Olje-delen av navnet har preget eksterne oppfatning og bidratt til et misvisende image. Endringen av navn kan dermed bidra til å skape et nytt image og øke

oppmerksomheten rundt selskapet. Det er imidlertid viktig å påpeke at et navnebytte ikke alltid er en garanti for suksess. Selskapet må fortsatt være i stand til å kommunisere sitt nye fokus og retning på en tydelig måte, og må i tillegg ha den nødvendige kompetansen for å støtte sin nye strategi. Som med enhver større endring, er det viktig at selskapet evaluerer nøye hvorfor de ønsker å endre navn og hva de ønsker å oppnå med det. Å ha en klar strategi og kommunikasjonsplan kan hjelpe organisasjonen med å navigere gjennom denne overgangen og oppnå ønskede resultater.

Et av kriteriene for å lykkes med en navneendring er at det er ferdig til tiden som er satt og er av ønsket kvalitet (Turner, 2008). At endringen er ferdig til den tiden som er satt, kan være avgjørende for et vellykket navnebytte ettersom dette er noe som bør offentliggjøres til riktig tid, for best mottakelse. Våre empiriske funn viser at navnebyttet har hatt en effekt på selskapets posisjon og omdømme. De interne har en høyere stolthet og tillit, og dialogen med samfunnet rundt er større. Folk endrer syn på at Equinor nå er en del av løsningen, i stedet for en del av problemet, omtrent rett etter navneendringen. På bakgrunn av dette kan vi dermed si at navneendringen har bidratt til å øke verdien til selskapet og var av ønsket kvalitet, noe som samsvarer godt med teorien for å lykkes med en navneendring. For at et selskap skal overleve i mange år og forbli konkurransedyktige er de avhengig av at den yngre generasjonen har interesse for selskapet. Våre empiriske funn bekrefter at navneendringen var av stor betydning for den yngre generasjonen. I tillegg er det også blitt flere studieområder som har blitt interessert i selskapet. Denne interessen og økningen kan sees på som en avgjørende faktor for selskapet i fremtiden, og kan anses som en av grunnene for det vellykkede navnebyttet. Når det er sagt er det nok heller den endrede strategien som har gjort at den yngre generasjonen har skiftet syn på selskapet, ikke navneendringen i seg selv. Likevel har navneendringen bidratt til å forsterke og tydeliggjøre den strategiske endringen ytterligere, og gitt enda mer oppmerksomhet rundt det.

5.3 Reaksjoner på navneendringen

Til slutt vil vi diskutere det siste forskningsspørsmålet: «*Hvordan forholder ledere seg til reaksjoner som oppstår ved en navneendringsprosess?*» Først vil vi diskutere reaksjonene som oppsto på navneendringen, før vi til slutt diskuterer hvordan topplederne håndterte endringen og reaksjonene på det. Åpenhet er noe som trekkes frem i teorikapittelet som en nødvendighet for en vellykket endring (V. D. Miller et al., 1994). Graden av åpenhet kan økes med en godt tilpasset endring med tanke på aktuelle problemer ansatte kan føle på (Armenakis et al., 2007). Fra empirien viste det seg at de yngre tar navneendringen lettere, mens de eldre har hatt en sterkere tilhørighet til selskapet og navnet som sådan. Det er grunn for å anta at Statoil har vært en del av den norske kulturarven som de eldre har en sterkere tilhørighet til, mens de yngre mest sannsynlig er mer fremtidsrettet

ettersom de ikke har like sterk tilhørighet til selskapet. Det er også mulig at de yngre har en sterkere interesse for det grønne skiftet, muligens ettersom de tenker mer på deres fremtid og derfor interesserer seg for det. Statoil har hele tiden vært av internasjonal interesse, og i tillegg er det Norges største selskap. Av den grunn skapte navneendringen store reaksjoner både internt og eksternt, i inn- og utland.

5.3.1 Interne reaksjoner

En endring med liten grad av involvering kan føre til mer motstand. Dette kan sees i sammenheng med at motstand mot endring ofte betraktes som en reaksjon basert på frykt for det ukjente (Jacobsen, 1998; Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det fremlegges i empirien at de interne reaksjonene som kom var på grunn av at navneendringen kom så overraskende på de fleste, motstanden var ikke rettet mot navnet, men oppsto fordi det kom så brått. Dette bekrefter teorien om at frykt for det ukjente gjerne er en faktor for motstand. Teorien viser også at tap av identitet kan skape reaksjoner. Ved å endre et navn som har vært så «stabil» over veldig mange år, vil ansatte kunne føle på at identiteten både til selskapet og individene går tapt. Empirien viser at flere fikk en form for sorgreaksjon, mens andre gjorde mer narr av navnet. Det er to ulike måter å reagere på, og som viser hvor forskjellig ansatte tar endringer. Det er grunn for å anta at spesielt de som jobber innenfor oljesektoren kan ha kjent på dette. I tillegg vil følelsen om at den symbolske orden endres kunne være til stedet. Tidligere har oljesektoren vært selve symbolet på Statoil, mens når navnet endres medfører det at symbolske ordener også endres, noe som kan være noe av grunnen for motstanden som oppsto. På en annen side hevder Dutton og Dukerich (1991) at ansattes tanker om identitet og image, samt deres følelse av hvem de er og hva de står for har en sammenheng mellom organisatoriske handlinger og deres individuelle motivasjon. Dette kan være en bidragsyter til at ansatte ser behovet for navneendringen, ettersom det tyder på at individer ønsker å styre endringer så det samsvarer med det de mener er essensen i organisasjonen.

Kotter (1995) påpeker at ansatte bør kunne se resultater på endringer mellom 12-24 måneder. Dette kan tyde på at det er naturlig at ansatte reagerer på en navneendring i starten, men at dette bør dempe seg i løpet av 12-24 måneder, når resultatene forhåpentligvis begynner å vises. Våre empiriske funn bekrefter denne antakelsen ved at det var sterke reaksjoner med en gang navnet ble offentliggjort, men at de raskt dempet seg. Flere av informantene sa at etter seks måneder var den største motstanden over. Dette viser at allerede etter så kort tid hadde de ansatte begynt å se resultatene av navneendringen. Dette bekrefter teorien til Jacobsen og Thorsvik (2019) om at reaksjonene er mer rettet mot hvordan den utføres enn endringen i seg selv. I tillegg bekrefter det påstanden til en av informantene om at det ikke var navnet folk reagerte mot, men heller at det kom så overraskende på.

5.3.2 Eksterne reaksjoner

I teorikapittelet ble det nevnt ulike former for motstand, derav aktiv motstand i form av protester eller utagering utenfor selskapet, blant annet i aviser (Jacobsen, 2018). Topp lederne la frem at det som overrasket de mest var at den aktive motstanden var større enn de hadde forventet fra flere aktører. Flere de hadde kommunisert med på forhånd og opplevd å gi tilstrekkelig informasjon, viste seg å kommentere navneendringen i negativ forstand i media. Dette viser hvor emosjonelt og sensitivt det var for mange, og at noe de tenker de har en forståelse for får en helt annen betydning når det faktisk blir offisielt. En merkevare har høyt kjennskap og sterke assosiasjoner, noe som ikke bygger seg selv, men krever enormt med ressurser. At den aktive motstanden ble høyere enn antatt kan skyldes flere faktorer, blant annet at det er vanskelig å forutse alle konsekvensene, de har undervurdert de negative konsekvensene, eller at det påvirker identiteten og tilhørigheten til selskapet i større grad enn hva de antok på forhånd.

Devos et al. (2021) hevder at markedet generelt reagerer negativt på et navnebytte. Empirien beskriver et merkevarebytte, som jo et navnebytte er, som en dårlig ide, da høyt kjennskap og sterke assosiasjoner ikke bygger seg selv og krever enormt med ressurser. Equinor ble sammenlignet med BP, og det ble spekulert om det bare var grønnvasking. Eldar Sætre poengterer at det ikke har noe med grønnvasking å gjøre og at det vil bli investert veldig mye penger inn i fornybar etterhvert. Mens flere eksterne mener at med 80 prosent av investeringene i olje og gass er selskapet fremdeles et oljeselskap, og at navnet sier langt mer om hvem selskapet påstår at de skal bli, enn hvem det er og har vært. På den ene siden kan det hevdes at selskaper som fortsatt investerer hovedsakelig i olje- og gassproduksjon, ikke tar de nødvendige skrittene for å møte klimautfordringene. Selv om selskapet hevder å investere mye i fornybar energi, kan det være vanskelig å se hvordan investeringene faktisk vil føre til en reduksjon i selskapets totale klimagassutslipp, særlig hvis olje- og gassvirksomheten fortsetter som før. På den andre siden kan det argumenteres med at selskaper som ønsker å omstille seg til fornybar energi, vil trenge tid og ressurser for å endre sin forretningsmodell og infrastruktur. Det kan være utfordrende å finne gode investeringsmuligheter i fornybar energi som gir tilstrekkelig avkastning til å opprettholde selskapets økonomi. Det er derfor viktig at selskaper er åpne om sine mål og hvordan de planlegger å nå dem, slik at eksterne og samfunnet som helhet kan vurdere deres innsats for å bidra til å takle klimaendringene.

Selv om det var en del som reagerte på navneendringen var også flere eksterne godt fornøyd med det nye navnet. Til tross for hva teorien sier om at markedet generelt reagerer negativt på en navneendring, viser de empiriske funn at det vekket en nysgjerrighet og mange som så på endringen som helt naturlig. Alle reaksjonene som forekom tyder på at det er veldig individuelt hvordan vi tar endringer, både internt og eksternt. Reaksjonene

kan variere avhengig av personlighet, tidligere erfaringer, kompetanse og kontekst. Noen mennesker kan omfavne endringer og se på de som en mulighet for vekst og utvikling, mens andre kan føle seg truet eller usikre på hva endringen vil føre til og kan dermed motsette seg den. Personlighet kan spille inn ved at noen er mer åpne for nye opplevelser og endringer, mens andre kan foretrekke å holde fast ved det kjente. Hvis noen har hatt positive erfaringer med å takle endringer i fortiden, kan de være mer åpne for å takle nye endringer. På samme måte kan negative erfaringer med endringer føre til at noen motsetter seg endringen og føler seg motvillige til å tilpasse seg. Konteksten kan også spille inn i hvordan endringen blir taklet. Man kan føle seg mer tvunget til å takle endringen hvis det er en påtvungen endring, enn hvis det er en frivillig omstilling. Totalt sett viser dette at det er viktig å anerkjenne at mennesker har forskjellige reaksjoner på endringer, og at det er viktig å ta hensyn til individuelle forskjeller ved en endringsprosess i et selskap.

5.4 Toppledernes håndtering av endringen

For å håndtere en navneendring er faktorer som kan fremme suksess interessante. Teorien sier at de faktorene er blant annet å ha tydelig og definerte mål og retning, samt planlegge nøye. I tillegg er det viktig å ha tilstrekkelig ressurser, autoritet og makt for å kunne gjennomføre (Turner, 2008). Dette kan også sees på som avgjørende for å øke sannsynligheten for en vellykket navneendring, da de som tar avgjørelsen er avhengig av høy nok grad av autoritet og tillit for at de ansatte vil godta endringen og ikke utøve motstand mot endringen. Våre empiriske funn viser at det ikke var tvil om at konsernledelsen hadde tilstrekkelig autoritet og tillit. Dette er faktorer som helt klart har bidratt til at motstanden mot navneendringen gikk såpass fort over. Det er relevant med både eksterne og interne faktorer for en navneendring. Ettersom Eldar Sætre og Reidar Gjærum poengterte tydelig at det var de interne i selskapet som var viktigst at forsto navneendringen, er det den interne håndteringen vi velger å fokusere mest på videre. Hvordan lederne leder og bygger relasjoner, samt planlegger, er avgjørende for en navneendringsprosess. Likevel, som det ble påpekt i kapittel 2.3, er det feil å tro at en slutttilstand kan nås på en nøye planlagt måte, ettersom det stadig skjer endringer som påvirker strategien. Som nevnt i kapittel 2.3.1 er det heller viktig med en målrettet endringsledelse for å øke sannsynligheten for en vellykket endring. Ut fra empirien er det liten tvil om at endringsledelsen har vært svært målrettet og tydelig på hva de vil og hvordan de skal komme seg dit. Det har vært en tilsynelatende godt planlagt prosess, men med noen overraskelser ved implementeringen som de måtte håndtere. Måten de valgte å håndtere de reaksjonene på, med å møte de på en morsom og åpen måte med full aksept for de ulike oppfatningene, har vært velfungerende for denne endringsprosessen. Det er likevel viktig å poengtere at dette har fungert godt for Equinor og deres endring, men det er ikke nødvendigvis en god måte å håndtere

andre reaksjoner på.

5.4.1 Informasjonsflyt og kommunikasjon

En av faktorene til Kotter (2014) for å akselerere endringstempo er at målet må spres i det uformelle nettverket, slik at de tar det med seg videre i den ordinære organisasjonen. I likhet med hvilken som helst annen endringsprosess vil det også være avgjørende ved en navneendring at visjonen er tydelig og spres i selskapet, samt at det blir gitt ut riktig og målrettet informasjon for resterende medarbeidere. Kotter (2014) hevder videre at ved å utforme målrettet informasjon om endringsarbeidet vil det kunne resultere i at store deler av selskapet ønsker å delta. Fra empirien kommer det frem at alle lederne fikk med en «lederbok» for å videreformidle navneendringen til sine ansatte. Boken skulle inneholde tilstrekkelig informasjon for at visjonen skulle forstås, samt øke sannsynligheten for at endringsviljen ville øke. Vi kan anta at dette er en form for «impression management», hvor de prøver å styre hvordan folk ser på selskapet for å øke sannsynligheten for at de når målene sine. I tillegg gjenspeiles dette i empirien av de reaksjonene som kom. Det tyder på at de fleste reaksjonene var mer på grunn av sjokket som oppsto, enn direkte motstand rettet mot navnet ettersom det roet seg såpass raskt.

Som forklart i teorien er det fire viktige faktorer for ledere som skal sikre en god endringsprosess for de ansatte (Melberg og Mikkelsen, 2014). Fra empirien blir det tydelig at flere av faktorene har vært viktige under navneendringsprosessen. Dagen etter det nye navnet ble godkjent i generalforsamlingen i selskapet, dro Eldar Sætre og Arne Sigurd Nylund (daværende sjef for norsk sokkel) ut til Trollplattformen. Det var det første stedet hvor navnet ble avduket. Ved å gjøre dette har de mulighet til å sikre tilstedeværelse og vise at de ser hver enkelt i prosessen. I tillegg vil de kunne begrense usikkerheten og overlevere informasjon som er forståelig for hver enkelt. Det er grunn for å anta at de gjorde dette nettopp for å vise at kjernen og de ansatte fremdeles er de samme. Dette kan sees på som veldig viktig for å skape forståelse og engasjement.

Fra empirien tyder det på at selskapet valgte bevisst å spille veldig på at navneendringen var noe Eldar Sætre sto for og hadde skyld i. Det kommer frem i empirien at Sætre hadde den tyngden som måtte til for å gjennomføre en slik endring, og at det ga en ro i organisasjonen. Dette samsvarer med teorien om personlig makt hvor lederen benytter seg av sine personlige egenskaper og væremåte for å lede (Erichsen et al., 2018). I tillegg stemmer det overens med det teorien sier om at ledere må ha tillit for å kunne påvirke sine medarbeidere, og oppnå mål gjennom tillit. Å spille på personlighet, følelser og tillit er noe som kan bidra til en bedre forståelse blant de ansatte.

5.4.2 Forslag til utvikling av strategi

Det er liten tvil om at denne navneendringen har vært nøye planlagt fra toppledelsen, både med tanke på selve navnet og implementeringsprosessen. Ved en endringsprosess vil det alltid til en viss grad komme reaksjoner, uansett hvor forberedt endringen er. Gjennom hele diskusjonskapittelet er det tydelig at det meste av vurderingene som er tatt samsvarer godt med teorien. Likevel er det noen få punkter vi ønsker å kommentere som muligens kunne vært gjennomført.

Erichsen et al. (2018) hevder at for å ta gode beslutninger kreves det godt gjennomarbeidede analyser på forkant, blant annet av situasjon. En situasjonsanalyse vil kunne gi et godt overblikk over bakgrunnsdata, kundeferd, konkurrenter og andre eksterne faktorer som kan påvirke (Erichsen et al., 2018). Etersom dette er en navneendring kan det eksempelvis være å kartlegge om andre selskaper har gjennomført en slik endring, og eventuelt hvordan deres kunder har reagert på det. I tillegg kan det gi mulighet til å gjøre en grundig undersøkelse av miljøet rundt selskapet, og få et overblikk over de faktorene som kan påvirke fra utsiden.

Et annet forslag til utvikling av strategien er å gjennomføre et dobbelt operativsystem, en todelt struktur. I tillegg til den ordinære ledelsen, bør det også være et mer uformelt nettverk som fokuserer på utvikling (Kotter, 2014). I stedet for at kun topplederkjernen begynte å arbeide med å endre navn på selskapet, kunne de samtidig hatt en liten gruppe medarbeidere som jobbet parallelt og som fikk mulighet til å komme med forslag. Kotter (2014) hevder at denne todelte strukturen vil kunne resultere i at flere ansatte ønsker å implementere endringen ettersom de selv har foreslått den. Det gir også mulighet til å utarbeide flere mulige løsninger, enn hva det blir når kun noen få ledere arbeider med endringen. Det er dermed mulig at motstanden og reaksjonene mot endringen ville dempet seg, samtidig som det kan komme forslag som ledelsen selv ikke ville kommet frem til.

5.5 Oppsummering av diskusjon

Oppsummeringen av kapittelet har vi valgt å presentere i en figur som er utformet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, se figur 5.1.



Figur 5.1: Oppsummering av diskusjon

6 Avslutning

Dette kapitlet har som hensikt å avslutte og konkludere masteroppgaven. Foregående kapitler har hatt til hensikt å danne grunnlaget for at vi skal kunne besvare forsknings-spørsmål og problemstilling. Videre vil studiens teoretiske- og praktiske implikasjoner presenteres for å undersøke hvilken relevans og betydning funnene vil kunne ha. Avslutningsvis vil studiens begrensninger bli fremstilt, samt forslag til videre arbeid sett i lys av begrensningene.

6.1 Konklusjon

Studiens formål har vært å få økt innsikt og bredere forståelse for hvordan et stort selskap kan lykkes med en navneendring. Følgende problemstilling ble derfor valgt for å belyse fenomenet:

Hvordan kan et veletablert selskap lykkes med en navneendring?

For å besvare problemstillingen ble det utformet fire forskningsspørsmål: 1) «Hvordan og hvorfor arbeider en leder for å gjennomføre en stor og avgjørende endring i et veletablert selskap?», 2) «Hvordan velge et tidløst og godt navn?», 3) «Hvordan jobbe strategisk smart for å oppnå et vellykket navnebytte?», og 4) «Hvordan forholder ledere seg til reaksjoner som oppstår ved en navneendringsprosess?»

Det har blitt gjennomført seks kvalitative intervjuer med informanter fra Equinor, hvor hensikten var å få dypere innsikt i hvordan navneendringsprosessen har blitt gjennomført og hvordan de forholdt seg til eventuelle reaksjoner. Samtlige av informantene som ble intervjuet hadde en form for lederstilling i selskapet, og satt av den grunn med dyp kunnskap rundt problemstillingen. Vi har videre benyttet et teoretisk grunnlag for å diskutere og underbygge de empiriske funnene, for å forsøke å synliggjøre hvilke faktorer som vil kunne bidra til at selskaper kan lykkes med en navneendring.

Basert på studiens empiriske og teoretiske grunnlag tyder det på at formålet med en navneendring er å forsterke en strategisk endring for selskapet, slik at det er sammenheng mellom navn og intensjoner. De senere årene har fornybar energi blitt presentert som et viktig aspekt for å begrense klimagassutslippene, og blir stadig et viktigere fagområde. Equinor la frem en ny strategi i 2017 for utvikling av langsiktig verdi på norsk sokkel, og for å kunne være konkurransedyktige i en lavkarbonfremtid. Det var dette som var grunnlaget for navneendringen. Det fremkom at selskapet ikke kunne bytte navn, med mindre den nye strategien ble lagt frem først. Oftere ble det stilt spørsmål om selskapet mente alvor med endringene når de fortsatt het Statoil. Ut fra empirien har vi forstått at det var en lukket prosess, hvor kun konsernledelsen jobbet med planleggingen av det

nye navnet. På bakgrunn av dette ønsket vi å ta utgangspunkt i hvordan ledelsen har opplevd implementeringen og hvordan de forholdt seg til reaksjonene som oppsto.

Vår studie har forsøkt å identifisere ulike elementer som vil kunne være relevante å inkludere i en navneendringsprosess. Teorien viser til viktigheten av blant annet veiledning, kommunikasjon og tillitsbasert ledelse. Først og fremst vil det være viktig ved en såpass lukket prosess at ledelsen, og spesielt konsernsjefen, har den nødvendige tilliten og troverdigheten for å gjennomføre en slik endring. Eldar Sætre hadde eierskap og emosjonell tilhørighet til selskapet som bidro til at de ansatte stolte på han. Et annet viktig element er å kommunisere bakgrunnen for navnebyttet, hvorfor det var nødvendig, og hvorfor det ble navnet «Equinor». De empiriske funnene i studien viser til viktigheten av å få mellomlederne med på endringen, kommunisere endringen godt, og la ansatte få tid til å reagere. Mellomledelsen er bindeleddet mellom toppledelsen og de ansatte og spiller en viktig rolle i å bidra med å kommunisere endringen og skape forståelse blant ansatte. At prosessen var såpass lukket, var nøye planlagt fra konsernsjefen. Han argumenterte at det hadde med lekkasjefare å gjøre, for å unngå konflikter og den politiske diskusjonen. Det finnes både fordeler og ulemper ved involvering av ansatte i en endringsprosess, så der er det viktig å gjøre det som kjennes riktig ut for sin bedrift. Ettersom svært få visste om navneendringen blir det sett på som avgjørende at de ansatte fikk lov og tid til å reagere. Veldig mange av de ansatte hadde en sterk tilhørighet til selskapet og navnet Statoil, og ved en plutselig endring er det naturlig å kjenne på ulike følelser rundt det. At det var toleranse for å ha delte meninger om navnebyttet er et element som var særdeles relevant for denne navneendringsprosessen. Reaksjonene viser at det er veldig emosjonelt og sensitivt for mange av de ansatte. Det kom frem fra de empiriske funn at reaksjonene ga seg relativt raskt, noe som underbygger en av informantenes påstand om at det ikke var navnet i seg selv folk reagerte mot, men heller at det kom så overraskende på.

Det ble mye oppmerksomhet rundt det nye navnet, Equinor, i starten. Eldar Sætre fremla navnet med at det sier noe om hvem de er, hvor de kommer fra og hvordan de ønsker å utvikle seg. Dette var blant annet Språkrådet skeptiske til, ettersom det ikke sier noe om hva selskapet holder på med. Det ble også mye harselering og støy rundt navnet på bakgrunn av hva «equi» kan bety. Det er blitt diskutert om at det er på grunn av at «olje» ikke er en del av navnet lenger, som gjør at selskapet mener det er en bedre sammenheng mellom strategi og navn. Likevel kan det være nettopp det at navnet ikke sier noe om *hvem* de er som kan gjøre det tidløst. Navnet kan fungere selv om selskapet velger å endre retning ved et senere tidspunkt, samtidig er det virksomhetsløst som gjør selskapets profil mindre angripelig.

6.2 Teoretiske implikasjoner

I denne masteroppgaven er det gjennomført en studie i forsøk på å gi et bidrag til et mindre utforsket område. Det eksisterer litteratur og flere studier rundt fenomenet navneendring, men dette er gjerne basert på eksterne aktørers opplevelser eller interne reaksjoner. Det er lite forsket på navneendring som et fenomen fra et leders perspektiv. De empiriske funnene i studien er sammenfallende og mye av det støtter opp under tidligere forskning, samtidig som det kan anses å ha bidratt til å utvikle feltet videre med en annen vinkling. Denne studien kan muligens bidra til å gi innsikt i elementer som kan være hensiktsmessig å inkludere for å lykkes med navneendring for andre selskaper. Det teoretiske bidraget fra studien vil bestå av faktorer som kan være fordelaktig å inkludere i en strategi for navneendring. Basert på funnene i empiri og diskusjonen vil de viktigste faktorene være tilstrekkelig tillit og troverdighet til ledelsen, tilfredsstillende veiledning og kommunisering, samt tid og respekt for ansattes reaksjoner.

Tilknyttet veiledning og kommunikasjon finner denne studien, i likhet med Wit og Meyer (2014), Erichsen et al. (2018), Brønn og Wiig (2005), Gill (2002) og Thomas et al. (2009), implikasjoner på at begge perspektivene anses som sentrale i en navneendringsprosess. Videre peker studien på at behovet for at ansatte får mulighet til å reagere på endring kan være avgjørende for å skape aksept. Dette samsvarer med Turner (2008) og Erichsen et al. (2018) sitt syn på at lederne må sette av tid til at ansatte kan gå gjennom en reaksjonsprosess, hvor de etterhvert vil skjønne at det er for både bedriftens og individenes beste. Det antydes også at tillitsbasert ledelse bidrar til å øke sannsynligheten for en vellykket navneendring, i likhet med Thomas et al. (2009) som hevder at tillit har vist seg å forbedre organisatoriske resultater.

6.3 Praktiske implikasjoner

Denne studiens praktiske implikasjoner omhandler i hovedsak bevissthet rundt ledelsens opplevelser ved en navneendringsprosess og hvordan denne prosessen påvirker ansatte. Denne masteravhandlingen vil kunne gi et praktisk bidrag til selskaper i ulike bransjer som ønsker å gjennomføre en navneendring på bakgrunn av en strategiendring. Samtidig kan oppgaven også være til nytte for selskaper som gjennomfører en navneendring av andre årsaker, blant annet fusjonering. Dermed vil avhandlingen vår kunne bidra med innsikt knyttet til hvordan selskaper kan gjennomføre en navneendring. Summen av de praktiske implikasjonene blir trukket frem som faktorer som vil kunne bidra til å forstå hvordan selskaper kan lykkes med en navneendring. Dette ser vi på som verdifullt for organisasjoner som blant annet ønsker å gjennomføre et navnebytte for å kunne opprettholde sin konkurransedyktighet. Ledelsen i organisasjonene kan benytte studien for muligens å utvikle en større forståelse av hvorfor en navneendring kan være hensiktsmessig, og hvordan

det kan bidra til å styrke deres merkenavn, omdømme og konkurransedyktighet.

Denne masteroppgaven har hatt et begrenset antall informanter, noe som gjør det vanskelig å generalisere hvilken verdi studiens funn kan ha for enhver bedrift innenfor ulike bransjer som ønsker å gjennomføre en navneendring. På den andre siden har studien undersøkt en spesifikk bedrift innenfor en bransje, og det kan derfor være rimelig å anta at visse elementer ved studiens konklusjon kan overføres til andre selskaper innenfor denne bransjen. Samtidig er det flere faktorer som også vil kunne legge føringer for selskaper i andre bransjer som ser behovet for å fremstå med en ny vinkling og nytt navn, der det kan være hard kamp om å være innovative og konkurransedyktige. Ledere generelt kan med fordel bruke denne studien for å øke sin bevissthet rundt hvordan deres ansatte kan reagere på en slik endring, og dermed kunne gi en pekepinn på hvordan de kan håndtere slike endringsprosesser på en god måte. Dette kan bidra til å redusere graden av motstand som kan oppstå, samtidig gi lederne større innsikt i hva det vil si for de ansatte å gjennomføre denne type endring.

6.4 Begrensninger og forslag til videre arbeid

En av studiens begrensninger er relatert til tidsaspektet på fem måneder, som påvirker studiens utførelse og omfang. En lengre prosjektperiode ville gitt mulighet til å innhente et større datagrunnlag. På den måten ville vi hatt større mulighet for å generalisere funnene ut over flere bedrifter og bransjer. Etter vår mening er det behov for videre forskning knyttet til fenomenet vi har undersøkt i denne studien, særlig med tanke på at det er tidsbegrensning, og begrenset med ressurser og omfang ved et masterprosjekt. Det bør gjennomføres liknende studier for å styrke studiens generaliserbarhet utover Equinor. I tillegg kunne vi muligens undersøkt effekten av selskapets navneendring på et dypere nivå. Studien er begrenset til kun å undersøke én stor og veletablert bedrift innenfor energi-bransjen i Norge. En begrensning for oppgaven vil derfor kunne være utvalget benyttet i studien, da flere informanter kunne bidratt til en bredere studie av fenomenet. Forskerne er enig om at det kunne være interessant å intervju flere informanter innenfor andre selskaper som har byttet navn, eksempelvis Vy. På den måten ville vi fått en dypere innsikt i verdien som et navnebytte kan ha, og for å kunne danne et sammenligningsgrunnlag. Likvel kan de empiriske funnene anses som tilstrekkelig for å besvare problemstillingen.

At funnene kan fremstå noe ensidige er en annen begrensning knyttet til studien. Funnene fremkommer gjennom informantenes oppfatning og opplevelser av navneendringen Equinor har gjennomført. Det er derfor verdt å merke seg at studiens empiriske grunnlag er basert på mennesker med kompetanse og ansvar innenfor området. Påstandene vil kunne oppfattes som ensidige med tanke på hvordan informantene ønsker at bedriften skal fremstå som. I tillegg har vi ikke undersøkt hvordan resterende ansatte faktisk opp-

fattet selskapets navneendring, sett bort fra hva ledelsen antok at de opplevde. Det ville vært interessant å intervju de eksterne kritikere for å få innsikt i deres oppfatning. Ved å undersøke dypere hvordan ansatte og kritikere opplevde navneendringen, ville vi hatt flere referansepunkter for å besvare problemstillingen, og et mer nyansert datagrunnlag. Navneendring er en stor endringsprosess, særlig for veletablerte selskap. Denne studien har avdekket flere faktorer som kan være hensiktsmessig å inkludere i en navneendringsprosess. Samtidig er det et relativt mindre utforsket område, hvor denne avhandlingen i hovedsak har fokusert på elementer som har fremkommet i teori og empiri. Det kan være andre faktorer som påvirker i hvilken grad selskaper kan lykkes med en navneendring, som ikke er blitt tydeliggjort i denne studien, og som derfor kan anses som en begrensning.

Ut fra empirien kommer det frem flere spennende funn som vi ser som potensielle muligheter for videre forskning, og dypere forståelse av fenomenet. Det kommer frem i empirien at noen beskriver navnebyttet som en refleksjon og speiling av selskapets strategi mot et bredere energiselskap. Samtidig er det andre som ser på navnebytte som en katalysator for endringen i strategien. Dette kunne vært interessant å undersøkt videre da det er to ganske motstridene utsagn. Et annet interessant perspektiv det kunne vært spennende å studere videre er fortellingene om at det kun er navnet som er endret, og at det er de samme menneskene med den samme kompetansen og verdiene. Dette kan nesten sees på som litt paradoksalt, da konsernledelsen har gitt uttrykk for at navneendringen både er en kompleks og tung reise, samtidig som de forklarer at det kun er navnet som har endret seg. Som det kommer frem i empirien forutså konsernledelsen at det kom til å være nødvendig å signalisere noe annet enn det de hadde vært, og hvem de skulle være. Det er interessant hvordan en «nødvendighet» blir konstruert. Var det virkelig nødvendig å bytte navn eller gjorde selskapet det selv nødvendig å gjennomføre et navnebytte? Dette er et spørsmål som kunne blitt besvart ved videre forskning. Det kunne også blitt gravd dypere i hvor aktuelt impression management er i sammenheng med navnebyttet som et fenomen. Det kommer frem at ledere ble istandsatt til å snakke om navnebyttet ved hjelp av utdelt støttemateriell og historier, så her er det potensielt mer data å hente.

Referanser

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning og refleksjon: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB.
- Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2009). *Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies (4. utg.)* Kogan Page Ltd.
- Andersson, M. (2020). Nothing But a Name? Discursive Temporal Work in the Context of an Organizational Name Change. *Academy of Management Proceedings*, 1(1).
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (2004). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, J. H. (2007). Organizational Change Recipients' Belief Scale: Development of an Assessment Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505.
- Arora, A., Belenzon, S., & Sheer, L. (2021). Matching patents to compustat firms, 1980–2015: Dynamic reassignment, name changes, and ownership structures. *Research Policy*, 50(1), 1–14.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20–39.
- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. E. J. (2002). Managing emotions in a changing workplace. *Managing Emotions in the Workplace*, 1(1), 3–22.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, R. R., & Huonker, J. W. (2002). What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to 'Complexify' Organizations. *Journal of Management Studies*, 39(2), 189–206.
- Bartel, C. A., Blader, S., & Wrzesniewski, A. (2007). *Identity and the Modern Organization*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Boon, M. (2022). *Statoil og Equinor etter 2001, En nasjonal kjempe*. Universitetsforlaget.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. E., & Murnighan, J. K. (2002). When Talk Is Not Cheap: Substantive Penance and Expressions of Intent in Rebuilding Cooperation. *Organization Science*, 13(5), 497–513.
- Breiby, E. K. (2015). Vellykkede endringer krever god ledelse. <https://www.ledernytt.no/vellykkede-endringer-krever-god-ledelse.5802664-311239.html>
- Brønn, P. S., & Wiig, R. B. (2005). *Corporate communication: a strategic approach to building reputation*. Gyldendal akademisk.
- Burnes, B. (2020). The Origins of Lewins Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59.

- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217–239.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. (2015). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice (4. utg.)* Sage Publications Ltd.
- Coch, L., & John R. P. French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, 13(1), 8–22.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Lengnick-Hall, M. L., & Froggatt, K. L. (1990). Fact: The Form of Participation Does Matter — A Rebuttal to Leana, Locke, and Schweiger. *The Academy of Management Review*, 15(1), 147–153.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: En kvalitativ tilnærming (2. utg.)* Universitetsforlaget.
- Denning, S. (2005). Transformational innovation. *Emerald Group Publishing Limited*, 33(3), 11–16.
- DePasquale, J. P., & Geller, E. S. (1999). Critical Success Factors for Behavior-Based Safety: A Study of Twenty Industry-wide Applications. *Journal of Safety Research*, 30(4), 237–249.
- Devos, E., Huang, J., & Zhou, F. (2021). The effects of corporate name changes on firm information environment and earnings management. *International Review of Financial Analysis*, 77(1), 1–16.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dixon, N. M. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively (2. utg.)* Gower Publishing Ltd.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). *Systematic combining: an abductive approach to case research*. *Journal of Business Research*.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77–86.

- EnnovaAS. (2014). European Employee Index 2013. I%20Ennova%20AS%20og%20HR%20Norge%20(red.).%20Oslo
- Equinor. (Hentet: 15.feb. 2023). Tidslinje, Equinor 50 år, et historieprosjekt fra Norsk Oljemuseum. <https://equinor.industriminne.no/tidslinje/>
- Equinor. (Hentet: 2. feb. 2023). Vår Historie. <https://www.equinor.com/no/om-oss/var-historie>
- Equinor.no. (2018). Statoil skifter navn til Equinor. <https://www.equinor.com/no/news/archive/15mar2018-statoil>
- Equinor.no. (2022). Historien om et nytt navn. <https://www.equinor.com/no/magasin/historien-om-et-nytt-navn>
- Equinor.no. (2023a). Den norske stat som aksjonær. <https://www.equinor.com/no/om-oss/den-norske-stat-som-aksjonar>
- Equinor.no. (2023b). Om oss. <https://www.equinor.com/no/om-oss>
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter (2. utg.)* Fagbokforlaget.
- Faragher, B., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112.
- FN-sambandet. (2023). FNs bærekraftsmål. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99–103.
- Gerring, J. (2016). *Case Study Research: Principles and Practices (2. utg.)* Cambridge University Press.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press.
- Gill, R. (2002). Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15–31.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in Organization: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395–421.
- Glynn, M. A., & Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267–280.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Cappelen Damm Akademisk.

- Hagen, K.-Ø., & Staude, T. (2019). «Klimabrøl» er årets nyord. <https://www.nrk.no/kultur/klimabrol-er-arets-nyord-1.14805576>
- Harrison, J. S., & Freeman, E. R. (2004). Is Organizational Democracy Worth the Effort? *The Academy of Management Executive*, 18(3), 49–53.
- Harvey, T. R., & Broyles, E. A. (2010). *Resistance to Change: A Guide to Harnessing Its Positive Power*. Rowman & Littlefield Education.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80(1), 750–756.
- Hennestad, B. W. (2002). Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer [Magma]. <https://old.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 346–357.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. *New York: Wiley*.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121–140.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Ihlen, Ø., & Robstad, P. (2004). *Informasjon og samfunnskontakt: Perspektiver og praksis*. Fagbokforlaget.
- Jacobs, G., & Keegan, A. (2018). Ethical Considerations and Change Recipients' Reactions: 'It's Not All About Me'. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 73–90.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon [Magma]. <https://old.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.)* Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse (3. utg.)* Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg.)* Fagbokforlaget.
- Jakobsen, R., Sørli, V., Guttormsen, T., & Finstad, H. H. (2010). Å stå utenfor i endringsprosesser på egen arbeidsplass. *Vård i Norden.*, 30(3), 9–13.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (4. utg.)* Abstrakt forlag.

- Johnson, B. T., & Eagly, A. H. (1989). Effects of involvement on persuasion: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *106*(2), 290–314.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (2007). *Social Psychology: Goals in Interaction*. Pearson.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, (73), 59–67.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
- Kramer, M. W., Dougherty, D. S., & Pierce, T. A. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition: A longitudinal study of communication during airline acquisition. *Human Communication Research*, *30*(1), 71–101.
- Kuorinka, I., Forcier, L., Hagberg, M., Silverstein, B., Wells, R., Smith, M., Hendrick, H., Carayon, P., & Pérusse, M. (1995). Work related musculoskeletal disorders (WMSDs): a reference book for prevention. *Taylor & Francis London*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (3.utg.)* Gyldendal Akademisk.
- Lars, G. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, *45*(3), 240–248.
- Lau, H. C., & Idris, M. A. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, *13*(1), 51–62.
- Leana, C. R., Ahlbrandt, R. S., & Murrell, A. J. (1992). The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers' Attitudes, Perceptions, and Preferences in Decision Making. *Academy of Management Journal*, *35*(4), 861–873.
- Leana, C. R., Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1990). Fact and Fiction in Analyzing Research on Participative Decision Making: A Critique of Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, and Jennings. *The Academy of Management Review*, *15*(1), 137–146.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, *4*(3), 193–215.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1979). Participation in Decision Making: One More Look. *Research in organizational behavior*, *1*(10), 265–339.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing Change: An Overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, *7*(2), 116–124.
- Ma, S., Seidl, D., & McNulty, T. (2021). Challenges and practices of interviewing business elites. *Strategic Organization*, *19*(1), 81–96.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse (5. utg.)* Gyldendal Akademisk.

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2014). *Strategisk HRM og endring i organisasjoner*. Mikkelsen, K. og Laudal, T.: Strategisk HRM 2.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2009). Making Radical Change Happen Through Selective Inclusion and Exclusion of Stakeholders. *British Journal of Management*, 20(2), 219–237.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 2 (2. utg.)* Cappelen Damm Akademisk.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and Participation: An Integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670–679.
- Munkvold, B. E. (2003). *Implementing collaboration technologies in industry: case examples and lessons learned*. Springer-Verlag.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Emerald Publishing.
- O’Keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and Research*. Sage Publications.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation (3. utg.)* Sage Publications.
- Rick, T. (2011). Top 12 Reasons Why People Resist Change. <https://www.torbenrick.eu/t/r/hwj>
- Robbins, S., Judge, T., & Campbell, T. (2010). *Organizational Behavior: Emotions and moods*. Essex: Pearson Education Limited.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., & Tvedt, S. D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 295–300.
- Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5–22.
- Saunders, M. N. K., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360–375.
- Sims, R., & Sims, R. R. (2002). Employee involvement is still the key to successfully managing change. *Changing the way we manage change*, 33–54.

- Six, F., Nooteboom, B., & Hoogendoorn, A. (2010). Actions that Build Interpersonal Trust: A Relational Signalling Perspective. *Review of Social Economy*, 68(3), 285–315.
- Språkrådet. (2022). Årets ord. https://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/Prisar_og_karingar/Arets-ord/
- Statoil. (2015). Vedlegg innkalling generalforsamling 2015. https://www.equinor.com/no/news/archive/2015/04/28/downloads/Vedlegg_innkalling_generalforsamling_Statoil.pdf
- Steiber, A. (2014). *The Google Model: Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World*. Springer.
- Swärd, A. (2016). Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Interorganizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841–1860.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287–310.
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study: a guide for students and researchers*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Thomassen, E. (2022). *Statoil og Equinor 1972-2001, Middel og mål*. Universitetsforlaget.
- Traavik, E. B. (2020). I 2019 snakker alle om bærekraft. Blir det for mye prat? <https://www.dn.no/staticprojects/d2/ledestjerner/b-ordet/>
- Turner, J. R. (2008). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations (3. utg.)* McGraw-Hill Professional.
- Varelas, E. (2005). Driving organizational change. *The Hire Authority*.
- Wagner, J. A. (1994). Participation's Effects On Performance and Satisfaction: A Reconsideration Of Research Evidence. *Academy of Management Review*, 19(2), 312–330.
- Wagner, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: a meta-analysis of primary effects. *Journal of organizational behavior*, 18(1), 49–65.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.

- Wit, B. D., & Meyer, R. (2014). *Strategy: An International Perspective (4. utg.)* Cengage Learning EMEA.
- Wu, Y. (2010). What's in a name? What leads a firm to change its name and what the new name foreshadows. *Journal of Banking & Finance*, *34*(6), 1344–1359.
- Yin, R. K. (2014). Case study research design and methods (5th ed.) *CJPE*, *30*(1), 282.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 38–48.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

A Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke påvirkningen av navnebyttet fra Statoil til Equinor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å avdekke hvordan navnebyttet fra Statoil til Equinor har påvirket de ansatte i ulike avdelinger av bedriften. Hvordan navnebyttet har bidratt i overgangen, og hvordan strategien har sett ut for at overgangen skulle bli så bra som mulig. I tillegg ønsker vi å undersøke hvordan navnebyttet bidro til at bedriften gikk fra å være olje-relatert til å bli en bærekraftig organisasjon. Dette er en masteroppgave ved NTNU, Master i Ledelse av Teknologi.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å undersøke hvordan overgangen har vært ved flere avdelinger innenfor bedriften, samt ulike stillinger. Derfor har vi prøvd å få et bredt utvalg innad i bedriften. Det er rundt 15 stk som får henvendelsen om å delta i undersøkelsen.

Vi har fått noen av kontaktopplysningene fra Henriette Undrum, prosjektdirektør i Norway Energy Hub.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi skal gjennomføre personlige dybdeintervjuer, med rundt 10 spørsmål. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervjuet som tar ca 30-45 min. Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan du opplevde navnebyttet fra Statoil til Equinor og hva det hadde å si for din stilling. Dine svar i intervjuet blir tatt lydopptak av og senere transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studentene som skriver masteroppgaven, samt veileder, som har tilgang til opplysningene.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent, senest august 2023. Lydopptak og transkribering vil bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen, Fakultet for Økonomi har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Marius Andersson ved NTNU Handelshøyskolen (marius.andersson@ntnu.no).

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Marius Andersson
Hanna Kristine Johansen
Helle Marie Undrum
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masteroppgave i Ledelse av Teknologi, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

B NSD godkjennelse

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
951747

Vurderingstype
Automatisk 

Dato
13.01.2023

Prosjekttittel
Master i Ledelse av Teknologi

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig
Marius Andersson

Student
Helle Marie Undrum

Prosjektperiode
10.01.2023 - 25.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 25.05.2023.

[Meldeskjema](#) 

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

C Intervjuguide

Intervjuguide

- 1) Kan du presentere deg selv, og hva du jobber med?
- 2) Dere har endret navn fra Statoil til Equinor, har du hatt en rolle i navnebyttet? I så fall kan du utdype den?
- 3) Hvor stor påvirkning har du hatt under navneskiftet? På hvilken måte har du blitt inkludert/ekskludert i prosessen? Kan du gi noen eksempler, feks på forsøk på påvirkning som har vært vellykket/mislykket?
- 4) Hvilken betydning har ledelsen hatt ovenfor de ansatte i overgangen fra navnet Statoil til Equinor?
- 5) Hvordan har ledelsen strategisk jobbet for å ivareta sine ansatte under endringen navnebyttet medførte?
- 6) Hvordan opplevde/oplever du navnebyttet?
- 7) Hvilke reaksjoner har du opplevd på navnebyttet fra andre ledere/kolleger? Også de utenfor organisasjonen?
- 8) Hvilken betydning hadde navnebytte for deg?

Er det noe mer du ønsker å utdype eller tilføye?

D Intervjuguide konsernledelsen

Intervjuguide konsernledelsen

Aller først vil vi bare si tusen takk for at du har tatt deg tid til en prat med oss, det setter vi veldig pris på. Vi lurte også på om det var greit at vi tar lydopptak av samtalen.

- 1) Hvilke hendelser i Statoil/Equinor tenker du har vært spesielt viktig for overgangen fra et rent oljeselskap til et energiselskap?**
- 2) Du var jo konserndirektør for kommunikasjon på den tiden navneendringen skjedde. Kan du fortelle litt om hvordan prosessen var da dere begynte å tenke på at navnet skulle endres?**
 - a. Hvordan opplevdes det å være inne i «topplederkjernen» når navneendringen pågikk?
 - b. Hvordan planla du/dere at det skulle være en god overgang for alle ansatte?
 - c. Kan du dele noe av det dere diskuterte angående navnebyttet, evt. gi noen eksempler?
- 3) Ut fra hva vi leser i media virker det som en veldig lukket prosess fra toppledelsen, kan du forklare hvorfor du/dere valgte å gjøre det på denne måten?**
 - a. Er det noe du/dere angrep på eller skulle gjort på en annen måte når du ser tilbake på det nå i ettertid?
 - b. Vi har fått inntrykk av at det kom overraskende på flere, også de ansatte, kan du tenke deg hvorfor noen føler på det
- 4) Navnebyttet fikk jo veldig mye oppmerksomhet, og mange var kritiske både internt og eksternt. Kan du fortelle litt om hvordan dere forholdt dere til dette?**
 - a. Opplever du misnøye om navnet fremdeles?
 - b. Det er jo blant annet noen som reagerte på at «stat» ikke lenger var en del av navnet, var dette bevisst?
- 5) Selve prosessen med navnebyttet var jo relativt kort, fra høsten 2017 til å ha et navn klart 15.mars for resterende ansatte. Kan du utdype litt hvorfor dere valgte å bruke såpass kort tid på det?**
- 6) Kan du fortelle om hvordan du opplevde å endre navn på et såpass stort og veletablert selskap?**
 - a. Med tanke på stoltheten som er i firmaet, hvordan tok dere det i betraktning ved navneendringen?

7) Kan du peke på noen aspekter ved selskapet som du mener har endret seg når du sammenligner selskapet før og etter navnebyttet?

- a. På hvilken måte mener du navneskiftet har formet endringen i de aspektene du nevner
- b. Hvor store «resultater» mener du dere har oppnådd med navnebyttet?

8) Til slutt lurere vi på om du har noe du har lyst til å tilføye eller utdype?

Igjen, takk for at du tok deg tiden til å prate med oss ☺

E Utdrag fra kodeprosess

