



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Viktigheten av en transparent interessenttilnærming i et omfattende miljøprosjekt

Navn: Madeleine Toft Ledang

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- Viktigheten av en transparent interessenttilnærming i et
banebrytende klimaprojekt -



Eksamenskode og navn:

BTH 2532 - Prosjektledelse

Innleveringsdato:

02.06.2021

Studiested:

Handelshøyskolen BI

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at skolen går god for de metoder som er anvendt, de resultatene som er kommet frem, eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Bacheloroppgaven er utarbeidet i forbindelse med fordypningen BTH 2532 - Prosjektledelse, ved Handelshøyskolen BI. Oppgaven tar for seg interessenthåndtering i CO₂-lagringsprosjektet «Northern Lights».

Jeg opplevde skriveprosessen som krevende, men samtidig berikende for egen læring. Jeg har fordypet meg i selvvalgt teori, hentet inn relevant data og deretter vurdert innsamlet data opp mot teori. Beslutningen om å kontakte Northern Lights opplevde jeg som uanstrengt, da jeg personlig var nysgjerrig på prosjektets omfang fra før. Det var derimot utfordrende å velge et spesifikt tema for oppgaven. Etter nøye vurderinger bestemte jeg meg for å ta for meg interessenthåndtering, med søkelys på viktigheten av kommunikasjon. Dette etter gode og hjelpsomme innspill fra kommunikasjonssjef i prosjektselskapet og veileder i faget. Dessuten fant jeg inspirasjon i temaets praktiske relevans, samt potensiale for økt læringsutbytte av å utype meg i prosjektledelsesfaget.

Jeg ønsker å dedikere en takk til veileder og foreleser i faget, Barbara Salopek. Hun har bidratt til å skape et lærerikt år gjennom å holde spennende forelesninger. Hun har gitt meg inspirasjon til gode forskningsartikler, samt gitt meg nyttig veiledning underveis i skriveprosessen. Jeg vil spesielt takke for hennes gode kommunikative ferdigheter, da jeg opplevde det som svært raskt og effektivt å få svar dersom jeg lurte på noe.

Videre vil jeg takke de fire informantene som har tatt seg tid i forbindelse med intervjuene. Kommunikasjonsleder i Northern Lights-prosjektet har vært svært hjelpsom med tanke på valg av problemstilling, informasjonstilgang og til å avtale ytterligere intervjuer. Videre vil jeg takke prosjektdirektør og prosjektleder i Northern Lights-prosjektet for å ha gitt meg verdifulle opplysninger. Avslutningsvis ønsker jeg å takke ordfører i kommunen for supplerende uttalelser på vegne av kommunen.

Jeg ønsker og håper at besvarelsen kan være nyttig for leserne. Manglende håndtering av eksterne interessenters forventninger kan resultere i prosjektfiasko, da de har ressurser og makt til å stanse prosjekter. I besvarelsen vil jeg utforske hvordan kommunikasjon er nøkkelen til å unngå at dette forekommer og for å heller oppnå prosjektstøtte. Det er mye som indikerer at interessenthåndtering er av relevans for de fleste prosjekter. I den forbindelse kan det tyde på at oppgaven har generell gyldighet.

Bergen, 02.06.2021.

Sammendrag

Eksterne interessenter har makt til å stanse og forsinke store byggeprosjekter, noe som gjør det kritisk å håndtere og imøtekomme deres forventninger. Kommunikasjon er for øvrig nøkkelen til å oppnå prosjektstøtte i et mangfold av forventninger. I den forbindelse har bacheloroppgaven som målsetting å undersøke følgende problemstilling:

«I hvilken grad mestrer Northern Lights-prosjektet å imøtekomme eksterne interessenters forventninger gjennom effektiv kommunikasjon?»

Bakgrunnen for Northern Lights-prosjektet er målsettingen om å kunne håndtere enormt store mengder CO₂ som ellers ville blitt sluppet ut i atmosfæren. Hensikten er å bygge en infrastruktur på norsk sokkel som kan bidra til slik utslippsreduksjon. Prosjektet er initiert av et nyetablert selskap, Northern Lights, eid av Equinor sammen med Shell og Total som likeverdige partnere. Planene omfatter transport- og lagringsdelen av prosjektet. For å avgrense oppgaven har jeg besluttet å sette søkelys på de tre mest avgjørende eksterne interessentene i henhold til Clelands (1988) inndeling. Disse innebærer offentlige myndigheter, allmennheten og berørte lokalsamfunn.

Jeg har benyttet meg av teorier innenfor interessentteori, av blant annet Freeman, Rhenman, Eskerod, Skyttermoen og Vaagasar. Gjennom store deler av teoriforankringen anvender jeg en forskningsartikkel av Chan og Oppong. Denne avklarer de viktigste forventningene som eksterne interessenter har til byggeprosjekter. For å supplere til disse teoriene drar jeg også nytte av kommunikasjonsteorier av blant annet Hargie, Trentim og Bourne i forbindelse med interessenttilnærming. Jeg supplerer med andre teorier og defineringer der hvor jeg finner det relevant for å besvare problemstillingen.

Jeg har benyttet en kvalitativ tilnærming bestående av semistrukturerte dybdeintervjuer av prosjektdirektør, prosjektleder, kommunikasjonsleder og ordfører i kommunen hvor utbyggingen foregår. Dessuten har jeg supplert med relevant sekundærdata. Av resultatene er flere faktorer som tyder på at det tilrettelegges for god ivaretagelse av interessentenes økonomiske, miljømessige og sosiale forventninger til prosjektet. Det kommer også frem at Bournes (2015) tre klasser av kommunikasjon vurderes nøye i dette arbeidet. Analysene indikerer at prosjektet har en kommunikasjonsstrategi som bygger på tillit, åpenhet og lojalitet. Følgelig opererer prosjektet med en åpen og transparent

kommunikasjonsstrategi som bidrar til å ivareta forventningene til de eksterne interessentene.

Til tross for at interessenthåndteringen i sin helhet vurderes som vellykket, har jeg en oppfatning av at de ikke utnytter seg av det fulle potensiale i differensierte tilnærminger. Det kan være fordelaktig å forbedre rutinene knyttet til interessentklassifisering, eksempelvis ved å utarbeide et prosjektstyringsdokument som er enda mer spesifikt og detaljert enn det nåværende dokumentet. Dette burde inneholde en oversikt over de tre mest avgjørende eksterne interessentene og tiltak mot dem, i henhold til anbefalinger fra Cleland (1988).

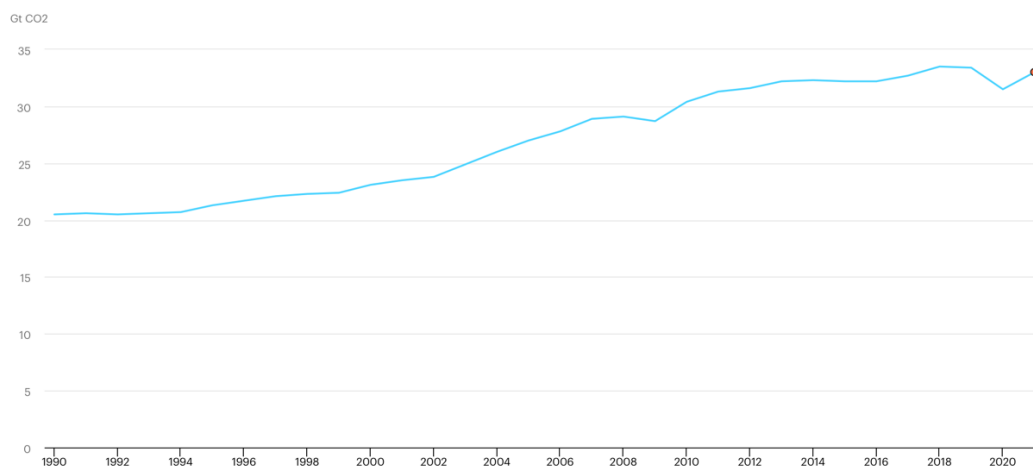
Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	2
<i>Sammendrag</i>	3
1.0 Innledning	7
1.1 Presentasjon av energiselskapet Equinor	8
1.2 Presentasjon av Northern Lights-prosjektet	8
1.2.1 CCS-teknologien – den ukjente klimaløsningen?	9
1.2.2 Prosjektets tidsplan	10
1.3 Tema, problemstilling og produktmål	10
2.0 Teoriforankring	12
2.1 De eksterne interessenter i byggeprosjekter	12
2.1.1 Interessentbegrepet og interessentteori	12
2.1.2 Interessentklassifisering i byggeprosjekter	13
2.2 Eksterne interessenters forventninger gjennom tre dimensjoner	14
2.2.1 Offentlige myndigheter	14
2.2.2 Allmennheten	15
2.2.3 Berørte lokalsamfunn	16
2.3 Kommunikasjon med de eksterne interessentene	17
2.3.1 Kommunikasjonsbegrepet	17
2.3.2 Kommunikasjonsstrategi	18
2.3.3 Tre typer kommunikasjon med eksterne interessenter	19
2.5 Hvordan støtter teori problemstilling?	22
3.0 Metode	23
3.1 Metodevalg og forskningsdesign	23
3.2 Innsamling av primærmateriale	23
3.3 Innsamling av sekundærmateriale	24
3.3.1 Digital faglitteratur og bøker	24
3.3.2 Offentlige prosjektdokumenter	25
3.3.3 Nyhetsartikler og forskningsartikler - Mongstad-skandalen	25
3.4 Begrensninger og GDPR	26
3.5 Metodekritikk	26
3.6 Relabilitet og validitet	27
4.0 Resultater og funn	28
4.1 Strategi og verktøy	28
4.2 Håndtering av offentlige myndigheter	28

4.3 Håndtering av allmennheten.....	29
4.4 Håndtering av berørte lokalsamfunn	30
4.5 Kommunikasjon med eksterne interessenter	31
<i>5.0 Analyse og diskusjon</i>	<i>33</i>
5.1 Ingen formell klassifisering og en generell tilnærming.....	33
5.2 Ivaretagelse av offentlige myndigheters forventninger	33
5.3 Ivaretagelse av allmennhetens forventninger	35
5.4 Ivaretagelse av berørte lokalsamfunns forventninger.....	36
5.5 Oversiktsmodell – ivaretagelse av forventninger	37
5.6 Kommunikasjonstilnærming som samsvarer med Transaksjonsmodellen	38
5.7 Atypisk og transparent kommunikasjonsstrategi	39
<i>6.0 Konklusjon</i>	<i>41</i>
<i>7.0 Kilder.....</i>	<i>43</i>
7.1 Referanseliste	43
7.2 Figurliste.....	46
<i>8.0 Vedlegg.....</i>	<i>47</i>
8.1 Intervjuguide Informant A og B.....	47
8.2 Intervjuguide Informant C.....	48
8.3 Intervjuguide Informant D.....	49

1.0 Innledning

Karbondioksid, CO₂, er en gass som er nødvendig for alt liv på jorden. Menneskeskapt klimagassutslipp fører til en økning av CO₂ i atmosfæren, som forsterker drivhuseffekten og skaper store klimaendringer på jorden. Foruten å begrense utslippene betraktelig, må man også finne gode måter å fjerne CO₂ fra atmosfæren på. En slik teknologisk løsning kalles karbonfangst, eller karbonlagring (FN, 2019). Temaet er svært dagsaktuelt, da globale CO₂ - utslipp går mot den nest største årlige økningen noensinne (IEA, 2021). Forventning til løsninger forventes å komme raskere enn noen gang. Under illustreres økningen i globale energirelaterte CO₂ utslipp (1990-2020).



Figur 1: Fra CO₂ Emissions, 2021, IEA, <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021/co2-emissions>. Gjengitt med tillatelse fra Kopinor.

Omfattende prosjekter for karbonfangst og -lagring kan ikke iverksettes uten at interessenthåndtering prioriteres i prosjektarbeidet. Dette da manglende håndtering og oppfyllelse av interessenters forventninger konsekvent har resultert i prosjektfiasco (Li et al., 2013, s. 123). Eksterne interessenter har makt til å stanse og forsinke store byggeprosjekter, noe som gjør det kritisk å sørge for at de ønsker å medvirke positivt. For at dette skal forekomme, må deres forventninger imøtekommes. Kommunikasjon er nøkkelen til å oppnå slik prosjektstøtte i et mangfold av forventninger fra interessenter (Trentim, 2015).

Det er av bekymring at klimaprojekter som er avgjørende for å bekjempe klimaendringer kan stanses relativt enkelt av eksterne interessenter. Det gjør forventningsavklaringer og kommunikasjonsarbeid i forhold til dem svært avgjørende. I den forbindelse ønsker jeg å gjøre en undersøkelse av hvordan et spesifikt CO₂ – lagringsprosjekt mestrer å imøtekomme eksterne interessenters forventninger gjennom effektiv kommunikasjon.

1.1 Presentasjon av energiselskapet Equinor

Da jeg tidlig i semesteret skulle bestemme meg for et selskap jeg ønsket å skrive om, hadde jeg allerede en idé i bakhodet. Selskapet som jeg ønsket å kontakte er det internasjonale energiselskapet Equinor. Jeg var kjent med et av selskapets pågående prosjekter fra før, og hadde et stort ønske om å få samarbeide med nøkkelpersoner fra dette prosjektarbeidet. Jeg tok kontakt med selskapets kommunikasjonssjef i slutten av januar 2021 og til min begeistring så kunne de tilby meg et samarbeid.

I 1972 ble selskapet opprettet under navnet Den norske stats oljeselskap AS, og børsnotert i Oslo og New York (USA) i juni 2001. Statoil fusjonerte med Hydros olje- og gassdivisjon i oktober 2007, og generalforsamlingen vedtok å endre selskapets navn til Equinor i 2018 (Equinor, 2020). Per dags dato er Equinor den ledende operatøren på norsk sokkel med hovedkontor i Stavanger og virksomhet i over 30 land. Selskapet har omkring 21.000 ansatte over hele verden. Med en inndeling i åtte forretningsområder og staber drives prosesser som vindkraft, solenergi, råolje, naturgass, prosessering, raffinering og trading. I tillegg så driver de med leting, utvikling og produksjon av olje og gass. Equinor er blant verdens største offshoreoperatører, og blir konstant en viktigere aktør innen fornybar energi. Selskapets verdier skapes gjennom effektiv og sikker virksomhet, teknologi og innovative løsninger. Driftskulturen i Equinor er verdibasert med hovedvekt på åpenhet, samarbeid og kontinuerlige driftsforbedringer. Equinor bygger en global virksomhet tuftet på de ovennevnte verdiene og fremtidens energibehov.

1.2 Presentasjon av Northern Lights-prosjektet

Northern Lights-prosjektet er en del av det norske prosjektet for fullskala karbonfangst og -lagring (carbon capture and storage, CCS). Prosjektet går ut på å hente CO₂ fra industrielle fangstkilder i Europa, og lagre dette permanent under havbunnen i Nordsjøen (Equinor, 2020). Prosjektet vil kunne håndtere enormt store mengder CO₂ som ellers ville blitt sluppet ut i atmosfæren. Kapasiteten er i utgangspunktet på opp mot 1,5 millioner tonn CO₂ per år. Dette fanges opp på land og transporteres med skip, og blir deretter injisert og lagret permanent 2.600 meter under havbunnen. Man kan må mange måter si at Northern Lights sender CO₂ tilbake der hvor den kommer fra.

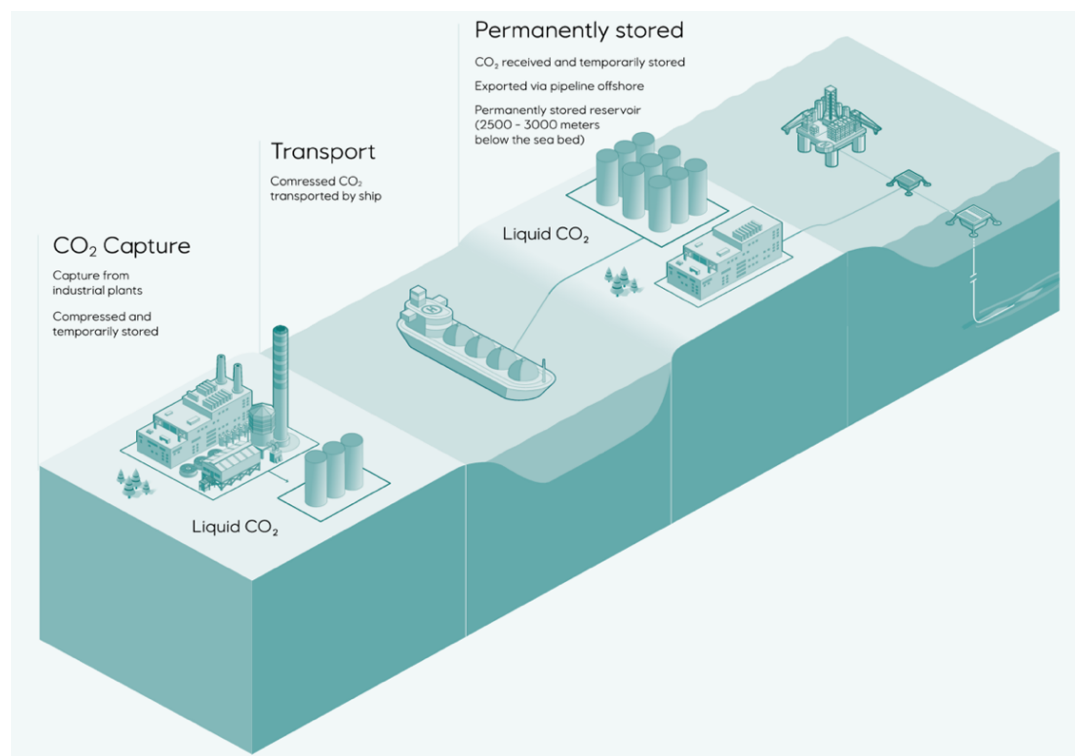
Prosjektet ledes av et nyetablert selskap, Northern Lights, eid av Equinor sammen med Shell og Total som likeverdige partnere. Prosjektet er et resultat av den norske

regjeringens ambisjon om å utvikle en fullskala CCS-verdikjede i Norge. Northern Lights omfatter transport- og lagringsdelen av prosjektet.

1.2.1 CCS-teknologien – den ukjente klimaløsningen?

Før vi beveger oss videre i oppgaven ønsker jeg å gjøre rede for CCS (carbon capture and storage), da det er denne komplekse- og unike teknologien prosjektet bygger på.

Parisavtalen er en internasjonal avtale som skal sørge for at verdens land klarer å begrense klimaendringene. Det kommer frem av denne avtalen at verdens land skal forsøke å begrense temperaturstigningen til 1,5 grader innen 2050 (Equinor, 2020). CCS er et av de tiltakene som FNs klimapanel har lagt frem for å oppnå dette. CCS er en teknologi som innebærer å kapre opp til 90 prosent av karbondioksidutslippene som blir produsert gjennom fossilt brensel i produksjon av industriprosesser og elektrisitet. Teknologien forhindrer karbondioksidet å slippe ut i atmosfæren, og gassen lagres deretter permanent under havbunnen. Equinor er en foregangsbedrift innen CCS-teknologien. CCS er en av de få teknologiske løsningene for å oppnå tilstrekkelig utslippsreduksjon. Hensikten til Northern Lights-prosjektet er å bygge en infrastruktur på norsk sokkel som kan bidra til dette.

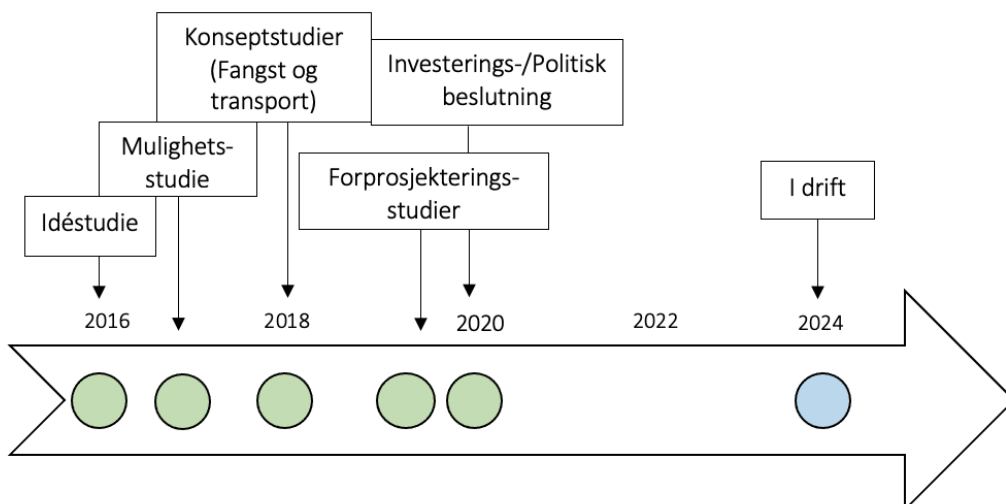


Figur 2: Fra Northern Lights CCS, 2020, Equinor. <https://www.equinor.com/en/what-we-do/northern-lights.html>. Gjengitt med tillatelse fra Kopinor.

Prosesen illustreres forenklet over. Utslippene fra store industrianlegg på land fanges opp og transporteres i skip til mottaksanlegget. Herfra går utslippene i rør og pumpes inn i sandlag tre kilometer under havbunnen for trygg lagring. Northern Lights omfatter transport- og lagringsdelen av prosjektet, ikke fangstdelen.

1.2.2 Prosjektets tidsplan

Etter en historisk avstemning i parlamentet kunngjorde den norske regjeringen investeringsbeslutningen den 15. desember 2020 (Gassnova, 2020). Prosjektet ble realisert ved utgangen av 2020 og vil gjennomgå en treårig lang byggefase. Etter planen så skal anlegget settes i drift innen 2024. Under illustreres prosjektets tidsplan. De grønne områdene illustrerer gjennomførte aktiviteter og det blå området er fremover i tid. Det umarkerte området fra 2020 frem til 2024 illustrerer gjennomføringsfasen som prosjektet befinner seg i per dags dato.



Figur 3: Tidsplan over prosjektet (Egenutviklet modell).

1.3 Tema, problemstilling og produktmål

Jeg fikk avklart et samarbeid med Equinor og Northern Lights-prosjektet før jeg bestemte meg for hvilket tema jeg ønsket å skrive om. Likevel hadde jeg en rekke ideer fra start. Under første veiledningstime 28. januar 2021 ble jeg rådet til å velge et tema som jeg fant interessant. I samråd med veilederen i faget fastslo jeg at det var interessenthåndtering jeg skulle fordype meg i.

Jeg ønsker å gå i dybden på prosjektets håndtering av eksterne interessenter, da utviklingen av byggeprosjekter tiltrekker seg mye oppmerksomhet. Det er mange individer og grupper med ulike interesser som berøres av slike store prosjekter.

Interessene som oppstår, kan både være avvikende og korrelerte. Dette innebærer at de ulike interessene enten fremstår som totalt forskjellige eller at de samsvarer med hverandre. Dersom disse ulike interessene ikke tas hensyn til, har de eksterne interessentene faktisk makt til å stanse eller forsinke store byggeprosjekt. Dette gjør det kritisk å ta hensyn til alle de interesser og forventninger som eksterne interessenter har til prosjektet.

Videre ønsker jeg også å kartlegge hvordan prosjektet engasjerer og imøtekommer disse forventningene gjennom kommunikasjon. Dette da effektiv kommunikasjon er svært avgjørende for prosjektsuksess. I den forbindelse skal jeg utforske følgende tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål:

Tema:

Interessenthåndtering

Problemstilling:

«På hvilken måte håndterer prosjektet forventninger fra eksterne interessenter?»

Avgrenset problemstilling:

«I hvilken grad mestrer Northern Lights-prosjektet å imøtekomme eksterne interessenters forventninger gjennom effektiv kommunikasjon?»

Produktmål:

En rapport som omhandler effektiv kommunikasjon for å imøtekomme eksterne interessentenes forventninger i byggeprosjekter.

Formålet med bacheloroppgaven er å besvare valgt problemstilling på best mulig måte ved hjelp av analyser og drøftelser. Slik vil jeg oppnå dypere forståelse for hvordan interessenter i prosjektarbeid håndteres i praksis.

2.0 Teoriforankring

I kommende del av bacheloroppgaven introduseres teori og modeller som har som formål å støtte opp under undersøkelsen av valgt problemstilling. Formålet er å anvende det teoretiske grunnlaget som rammeverk for mine argumenter og drøftelser senere i oppgaven.

2.1 De eksterne interessenter i byggeprosjekter

2.1.1 Interessentbegrepet og interessenteori

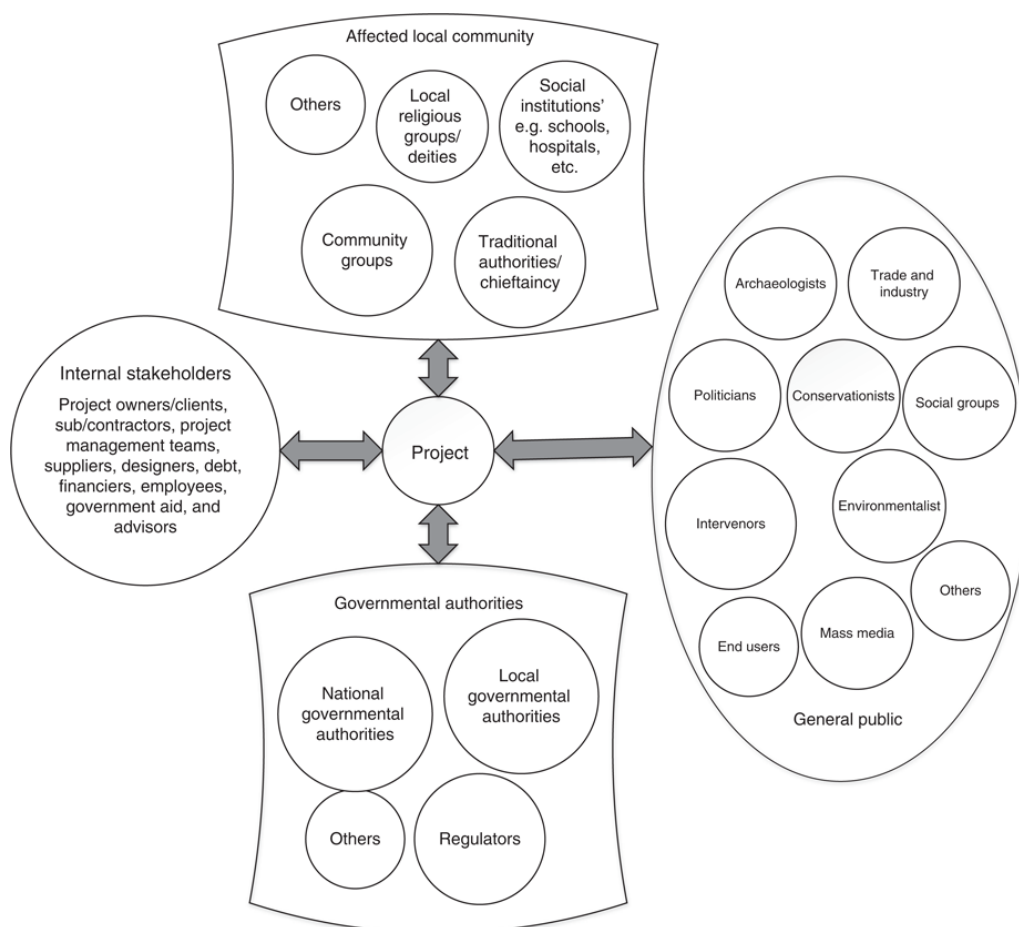
Freeman (1984), referert til i Skyttermoen og Vaagasar (2017, s. 264), definerer interessenter som «enhver gruppe eller ethvert individ som er påvirket av en organisasjons måloppnåelse». Definisjonen bygger på en allmenn forståelse av interessenter, og danner grunnlag for de fleste teorier om interessenthåndtering i prosjektsammenheng. Til tross for at mange anerkjenner Freeman som grunnlegger av interessenteori, gir han selv også æren til en rekke andre forskere. Han sporet blant annet begrepet tilbake til 1963, hvor forskere ved et internt memorandum ved Stanford Research Institute (SRI) definerte interessenter som «de gruppene uten hvis støtte organisasjonen ville opphøre å eksistere» (Freeman, 1984, s. 31).

Ved senere undersøkelser kom det imidlertid frem at den opprinnelige inspirasjonen om interessentledelse og den konseptuelle konstruksjonen «interessent» stammer fra Skandinavia. Helt tilbake i 1964 brukte nemlig en svensk forsker, Eric Rhenan, eksplisitt interessentbegrepet i sin bok *Företagsdemokrati och företagsorganisation* (Rhenan, 1964). Man vet med andre ord ikke nøyaktig hvordan interessentbegrepet kom til live som en teoretisk konstruksjon. Likevel vet vi at ledelsesakademikere i mange land nå erkjenner at ledere i organisasjoner bør vurdere ulike parter som det er gjensidig avhengighet med (Eskerod et al., 2015/2016, s. 7).

I senere tid har interessenteorien utbredt seg betydelig, og blitt en helt vesentlig del av organisasjoners hverdag. Interessenthåndtering har blant annet fått betraktelig oppmerksomhet i prosjektarbeid, og prosjektets interessenter kan defineres som «de aktører som påvirker eller påvirkes av et prosjekt» (Skyttermoen & Vaagasar, 2017, s. 265). Disse aktørene har forskjellige interesser og forventninger; noen til støtte for prosjektet og andre ment til å distrahere fremdriften (Chan & Oppong, 2017, s. 737). Interessenter som bruker sin makt og intensjon, har mulighet til å påvirke prosjektresultatene i samsvar med deres interesser og forventninger.

2.1.2 Interessentklassifisering i byggeprosjekter

Innenfor interessentteorien finnes det en rekke metoder for å klassifisere de aktuelle interessentene til prosjektet. I bacheloroppgaven tas inndelingen til Cleland (1986), referert til i Karlsen (2017, s.279), i bruk for å utforske interessentenes strategiske handlinger. Denne kategoriseringen skiller mellom interne og eksterne interessenter i prosjektet. De interne interessentene omfatter aktører som er viktig å ivareta ved utarbeiding av prosjektplaner, men som man har kontroll over gjennom autoritet og innflytelse. Winch (2004), referert til i artikkelen av Nguyen et al. (2019, s. 323), understeker at mens interne interessenter normalt har direkte eller indirekte kontraktsforhold med klienten, er de eksterne gruppene sjelden bundet direkte til prosjektet. Det er de eksterne interessentene som kan være utfordrende å håndtere, da de ikke nødvendigvis fremstår som like kontrollerbare og støttende til prosjektet. Dette grunnet det faktum at de ikke er underlagt den juridiske myndigheten til prosjektlederen, slik som de interne interessentene er. Cleland (1988), referert til i Chan & Oppong (2017, s. 737), viser til de mest avgjørende interessentene i byggeprosjekter i modellen under.



Figur 4: Fra "Managing the expectations of external stakeholders in construction projects", av Chan & Oppong, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), s. 736-756. (<https://doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/ECAM-07-2016-0159>). Gjengitt med tillatelse fra Kopinor.

I byggeprosjekter har det interne interessentforholdet tradisjonelt blitt vektlagt, mens eksterne interessentrelasjoner til en viss grad har blitt ansett som en oppgave for det offentlige via regler og lovgivning (Atkin & Skitmore, 2008, s. 550). I nyere tid har derimot praktiske styringstrinn for å ta hensyn til eksterne interessenter vist seg å være mer kritisk i byggeprosjekter. Bacheloroppgavens fokusområde vil ligge på de mest avgjørende eksterne interessentene sine forventninger, og hvordan imøtekomme disse. Disse illustreres i modellen under.



Figur 5: De tre mest avgjørende eksterne interessentene i byggeprosjekter (Egenutviklet oversiktsmodell).

2.2 Eksterne interessenters forventninger gjennom tre dimensjoner

Manglende håndtering av eksterne interessenters mangfoldige forventninger har konsekvent ført til prosjektnederlag, hovedsakelig da disse har ressurser og evne til å stanse byggeprosjekter (Li et al., 2013, s. 123). En tilnærming vedtatt av Roufechai et al. (2014), referert til i Chan & Oppong (2017, s.740), kategoriserer forventningene gjennom dimensjoner; *en økonomisk, miljømessig- og sosial dimensjon*. Disse illustreres under. Videre skal de tre eksterne interessentenes forventninger kartlegges gjennom disse dimensjonene.



Figur 6: Tre dimensjoner av interessenters forventninger (Egenutviklet oversiktsmodell).

2.2.1 Offentlige myndigheter

Offentlige myndigheter omfatter byråer, kommisjoner, rettsvesen, lovgivende og utøvende myndigheter (Chan & Oppong, 2017, s. 737). Alle tekniske og juridiske godkjenninger for utvikling av byggeprosjekter må søkes fra regjeringsavdelingene lokalt og internasjonalt. Offentlige myndigheter kan fremskynde eller forsinke byggearbeid i stor grad, dermed er det avgjørende å kartlegge deres forventninger.

Økonomiske forventninger: Det er regjeringen som har ansvaret for forvaltning av offentlige økonomiske midler, og for å fastsette retningslinjer som sikrer utgifter i en riktig utvikling. Creighton (1999), som referert til i Chan & Oppong (2017, s. 741), hevder at myndighetene dermed er bekymret for hvorvidt tildelingen av offentlige ressurser foregår på en rasjonell måte for å resultere i betydelige fordeler. I tillegg forventer regjeringen at byggeprosjekter skal være banebrytende for økonomisk utvikling ved å tiltrekke seg et bredt spekter av forretninger, både innenfor- og utenfor anleggene. Slike byggeprosjekter huser eksempelvis supermarkeder, banker og underholdningssentre, som bidrar til inntekstgenerering for lokale og- internasjonale investorer.

Miljømessige forventninger: Det forventes at utviklere av byggeprosjekter innfører strenge tiltak for å sikre effektiv avfallshåndtering (Creighton, 1999, referert til i Chan & Oppong, 2017, s. 742). Dette da den viktigste formen for forurensning på landområder omhandler feildeponering av avfall og andre giftige kjemikalier som benyttes i byggeprosessen. Slike feildeponeringer kan være til fare for menneskers helse og- biologiske mangfold. Planleggingsstadiene av byggeprosjekter krever dermed miljøkonsekvensutredninger som kan brukes for å vurdere hvordan prosjektet har planer om å håndtere avfall og kjemikalier.

Sosiale forventninger: De offentlige myndighetene forventer at det avholdes møter med berørte interessenter for å utarbeide trafikkplaner, sikkerhetstiltak og for å adressere klager. Videre forventes det at byggeprosjekter viser frem identiteten til samfunnet og fanger global oppmerksomhet gjennom godt omdømme.

2.2.2 Allmennheten

Allmennheten er interessenter representert gjennom forbruker, miljø, sosiale og politiske- grupper (Chan & Oppong, 2017, s. 737). Dette omfatter med andre ord alle relaterte mennesker og interessegrupper som er utenfor offentlige myndigheter og berørte lokalsamfunn. Allmennhetens forventninger til byggeprosjekter kartlegges videre.

Økonomiske forventninger: Store prosjekter finansieres ofte av offentlige penger akkumulert gjennom beskatning, leting etter naturressurser eller lån fra andre institusjoner. I noen tilfeller har forpliktelsene som er tilknyttet lånte midler direkte negative effekter på allmennheten. Dermed viser allmennheten stor bekymring for den langsiktige verdiopptakelsen i byggeprosjekter (Palerm, 1999, referert til i Chan & Oppong, 2017, s. 746). Å bevisstgjøre allmennheten om de langsiktige fordelene ved prosjektet

gjennom diverse markedsføringskampanjer, kan være avgjørende for prosjektets levedyktighet og ytelse. Sysselsettingsmuligheter har også økonomiske fordeler som kan bidra til økt levestandard for allmennheten.

Miljømessige forventninger: Creighton (1999), referert til i Chan & Oppong, 2017, s. 746), hevder at allmennheten forventer beskyttelse av sjeldne flora og fauna i deres naturlige bebyggelse. Dette da byggeprosjekter har vist seg å bidra til ødeleggelse av biologisk mangfold og forstyrrelse av naturlige habitater til sjeldne plante- og dyrearter. Videre forventes byggeprosjekter også å leveres på en bærekraftig måte for å skape langsiktige energibesparingseffekter.

Sosiale forventninger: Allmennheten forventer å ha mulighet til å delta i prosjektet og bidra med ideer som kan sikre bedre levering. Dette kan realiseres ved å igangsette diverse interaktive engasjementsaktiviteter, som eksempelvis nabomøter. Videre viser allmennheten ofte bekymring for åpenheten i byggeprosjekter. Dette mye grunnet tidligere korrupsjonsskandaler som har resultert i enorme kvalitetsproblemer som har ført til både sikkerhetsuhell, jordskjelv, offentlige klager og troverdighetstap. I en rapport fra Transparency International vises det til en rekke problemer med en korrupt byggebransje (Djuve, 2005). Videre understrekes det at årsaken er at det er mange aktører i et stort prosjekt, som gjør forholdene uoversiktlige. Ikke minst så er det enorme økonomiske summer i bildet.

2.2.3 Berørte lokalsamfunn

I interessentteorien oppleves definisjonen av lokalsamfunnet som uklar, hvor forskere representerer det som én enhet og ikke som flere separate komponenter med egne behov, frykter og forventninger (Maddaloni & Davis, 2017, s. 1542). Berørte samfunnsenheter kan stanse prosjektets fremgang ved å bruke politiske og ikke- politiske handlinger. Likevel er de minst ansvarlige for sine handlinger, og utøver sin innflytelse på leveranser gjennom hele livssyklusen til byggeprosjekter. Lokalsamfunnets forventninger til byggeprosjekter kartlegges videre.

Økonomiske forventninger: I følge Ezebasili et al. (2015) & Tang et al. (2008), referert til i Chan & Oppong (2017, s. 747), vises det bekymring for fysiske innvirkninger på nære eiendommer og liv, som eksempelvis vibrasjoner, flom og giftige gasser. Dette er innvirkninger som kan kreve omplasseringer og økonomisk kompensasjon for berørte parter. Videre viser det berørte lokalsamfunnet interesse for hvordan byggingen vil

komme det lokale markedet til gode, i form av økte verdier av eiendom og eiendeler i nærliggende boligstrøk (Chan & Oppong, 2017, s. 247).

Miljømessige forventninger: Berørte lokalsamfunn bekymrer seg over bevaring av land, våtland og naturressurser (Chan & Lee, 2008, referert til i Chan & Oppong, 2017, s. 748). Til tross for at byggeprosjekter har en relativt kort varighet, anses de som svært risikofylte med mange mulige langsiktige virkninger. Bærekraftsprinsipper skal bidra til å oppfylle krav til rettferdighet mellom nåtidens- og fremtidige generasjoner. FNs delmål 12.2) innebærer eksempelvis at man skal oppnå bærekraftig forvaltning og effektiv bruk av naturressurser innen 2030 (FN-sambandet, 2021).

Sosiale forventninger: Avslutningsvis så skal lokalsamfunnets sosiale forventninger kartlegges. Forventningene inkluderer blant annet inkludering i design og planlegging av prosjektet og kvalitetsforbedring i de berørte boligstrøkene. Likeså påpeker El-Gohary et al. (2006), referert til i Chan & Oppong (2017, s. 248), at lokalsamfunnet også bekymrer seg for migrasjonen i forbindelse med nye prosjektsamfunn, da dette gjerne kan legge press på offentlige fasiliteter.

2.3 Kommunikasjon med de eksterne interessentene

Trentim (2015) hevder at kommunikasjon er nøkkelen til å oppnå prosjektstøtte i et mangfold av forventninger fra interessenter. Dermed vil oppgaven videre omhandle hvordan prosjekter kan engasjere og imøtekomme disse forventningene gjennom effektiv kommunikasjon.

2.3.1 Kommunikasjonsbegrepet

Bourne (2015) definerer kommunikasjon som «utveksling av informasjon, enten det er ideer, krav eller kunnskap» (s. 200). Videre understrekes det at alle individer kommuniserer, enten det er bevisst eller ubevisst, gjennom ord, uttrykk og andre handlinger. Det faktum at alle kommuniserer i en prosjektorganisasjon, gjør at deres forhold til den og deres evne til å kommunisere effektivt er kritisk for suksess (Brønn & Arnulf, 2020, s. 15). Brønn og Arnulf (2020) forklarer at effektiv kommunikasjon innebærer å kartlegge hvem man skal henvende seg til, hvordan skaffe oppmerksomhet hos dem og finne ut av hvordan man kan skape gjensidig utveksling (s.15). Deretter handler det også om å unngå misforståelser, konflikter eller etiske feiltrinn.

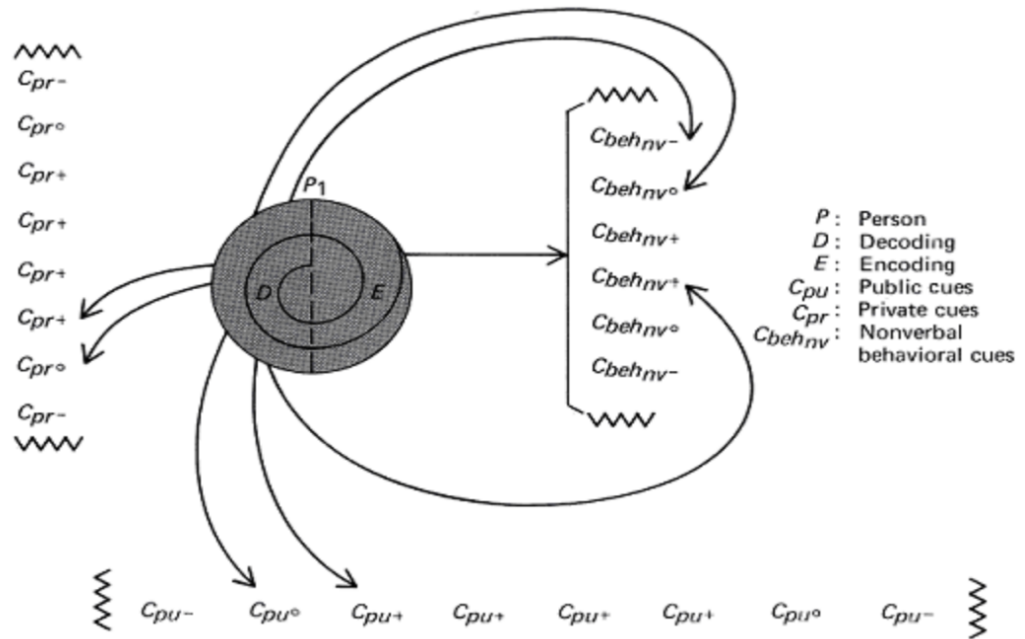
Kommunikasjon er med andre ord et essensielt verktøy som bidrar til å utvikle de nødvendige relasjonene som trengs for at prosjekter skal lykkes. I den sammenheng anbefaler Bourne (2015) at kommunikasjon planlegges og iverksettes for å øke sjansen for prosjektsuksess (s. 195). Nøkkelen til effektiv kommunikasjon ligger i å forstå kompleksiteten hos hver interessentkategori og utvikle kommunikasjonsplanen utfra denne kunnskapen (Bourne, 2015, s. 195). Ytterligere fokusert kommunikasjon og informasjonsdeling er nødvendig for å bygge relasjoner med viktige interessenter.

2.3.2 Kommunikasjonsstrategi

Tradisjonelle kommunikasjonsprosesser ekskluderer ofte feedback, ved at avsenderen skyver informasjon til mottakeren uten å ta hensyn til hvordan den kommer dit og hvordan den skal dekodes, eller forstås (Trentim, 2015, s. 124). I slike modeller representeres kommunikasjon som en lineær og en-veis prosess, som ikke tar hensyn til «støy» eller har rom for feedback. Det fokuseres ikke på relasjonsbygging mellom avsender og mottaker i slike modeller. Det faktum at det er avgjørende å bygge sterke relasjoner med interessenter i byggeprosjekter, gjør at slike en-veis prosesser ikke er gunstig i interessentkommunikasjon.

Hargie (2016), beskriver interpersonal kommunikasjon som prosesser hvor informasjon, følelser og meninger deles av mennesker gjennom utveksling av verbale og ikke-verbale meninger (s. 22). Modellen som oftest brukes om slik interpersonal kommunikasjon, er transaksjonsmodellen (Atkin, J. et al, 1970, s. 55). Modellen skiller seg fra tradisjonelle prosesser ved at det kommuniseres for å skape relasjoner og fellesskap, heller enn å bare utveksle budskap. I modellen opptrer både avsender og mottaker som samtidige kommunikatorer, og det tas hensyn til både feedback og forstyrrelser. Slik skapes det en toveiskommunikasjon, som gjør at både avsender og mottaker kan bekrefte og sjekke opp i utvekslet informasjon (Trentim, 2015, s. 124). Feedback viser om mottakeren forsto hva avsenderen ønsket og formidle, og hjelper med å bygge tillitt og unngå feilkommunikasjon.

Transaksjonsmodellen illustrerer et komplisert og kontinuerlig tilbakemeldingssystem, som vises i modellen under. Budskapet sendes med konstant feedback fra begge parter, hvorav feedback for den ene part er budskapet til den andre. «Cues» refererer til signalene for å gjøre noe; Offentlige signaler (C_{pu}), private signaler (C_{pr}) og atferdsmessige signaler ($C_{beh.nv}$). Pilene i modellen viser hvor budskapet sendes og mottas for feedback. Koding, tolkning og dekodning illustreres også via piler.



Figur 7: Fra "Language Behavior: A Book of Readings in Communication" av Akin, J., Goldberg, A., Myers, G & Stewart, J. *A Transactional Model Of Communication*, (s. 55), 1970. Gjengitt med tillatelse fra Kopinor.

2.3.3 Tre typer kommunikasjon med eksterne interessenter

Relasjonene mellom prosjektgruppen og de eksterne interessentene vil ofte være indirekte og gjerne utført via en tredjepart (Bourne, 2015, s. 143). Dette resulterer i begrensede muligheter for å bygge opp sterke direkte relasjoner. I den forbindelse må byggeprosjekter iverksette alternative tiltak for å tilnærme seg og bygge relasjoner med sine eksterne interessenter. Bourne (2015), understreker at vi har tre generelle klasser av interessentkommunikasjon som må vurderes i prosjektarbeid; Rapportering, prosjektreasjoner (prosjektmarkedsføring) og direkte rettet kommunikasjon (s. 196).

1) Rapportering



2) Prosjektreasjoner



3) Direkte rettet kommunikasjon



Figur 8: Tre klasser av interessentkommunikasjon (Egenutviklet oversiktsmodell).

1) Rapportering

«Rapportering er grunnleggende kommunikasjon som skal tilføye informasjon om prosjektet og gi en oppfatning om hvorvidt prosjektteamet har kontroll gjennom bestilte, jevnlige oppdateringer om fremdrift og problemer» (Bourne, 2015, s. 196). Rapportene kreves av organisasjonen selv og ofte gjennom lover. Slike rapporter kan eksempelvis være; rapporter om prosjektstatus, sikkerhetsrapporter, framdriftsrapporter eller budsjetter.

Rapportering har som hensikt å skape en trygghetsfølelse for interessentene, ved at prosjektteamet fremstår som velorganisert, og i stand til å planlegge og iverksette nødvendige prosesser. I tillegg skaper rapportene en følelse av at prosjektteamet er rustet til å håndtere uventede situasjoner. Slik rapportering opprettholder en kommunikasjonslinje med viktige eksterne interessenter og øker troverdigheten som interessentene har til prosjektteamet.

2) Prosjektrelasjoner

Bourne (2015) forklarer at prosjektrelasjoner, også kalt prosjektmarkedsføring, inkluderer all form for distribusjon som er nødvendig for å utdele informasjon om prosjektet til de eksterne interessentene til et prosjekt (s. 197). Utfordringen ved slik kommunikasjon er å være først, å bli forstått og å opptre troverdig nok til å bygge et anerkjent merke for prosjektet som symboliser «vellykket» og «effektivt». Slik kommunikasjon kan eksempelvis være; Prosjektblogger, omvisninger av prosjektet eller plassering av vanlige spørsmål (FAQs) i et felles arkiv som alle interessenter har tilgang til.

Hensikten med prosjektrelasjoner er i korte trekk å markedsføre verdien av prosjektet og forhindre at det oppstår feilinformasjon og rykter. Bourne (2015) understreker videre at kraften som sosiale medier har knyttet til det å spre rykter og forsterke dårlige nyheter, er ekstremt stor (s.198). Det er svært vanskelig å drepe rykter som allerede sirkulerer rundt, uavhengig om de er sann eller ikke. Prosjektmarkedsføring er ofte vel verdt innsatsen, da det er mye lettere å skape et godt førsteinntrykk enn å forsøke å endre et negativt inntrykk hos interessentene. Prosjektet vil oppleve mindre motstand, men sannsynligvis høyere grad av støtte.

Nettverk kan defineres som «grupper av mennesker definert av strukturelle forbindelser og ikke nødvendigvis av noen spesielle delte egenskaper» (Bourne, 2015, s. 148). Når

prosjektledere opprettholder og utvikler viktige forbindelser, vil de ha bredere tilgang på mennesker, informasjon og kunnskap, som igjen bidrar til å bygge innflytelse. Nettverk bidrar spesielt til å kommunisere med ikke-støttende interessenter. Sosiale medier bygger nettverk med eksterne interessenter som ville vært umulig ved hjelp av fysiske forbindelser. Sosiale medieverktøy, som eksempelvis Twitter, LinkedIn og Facebook, kan brukes til å knytte forbindelser, bygge goodwill og gjensidige forhold (Bourne, 2015, s. 154). Tid og krefter som brukes for å bygge opp denne «sosiale kapitalen» vil være en god investering for prosjekter.

3) Direkte rettet kommunikasjon

Direkte rettet kommunikasjon setter søkelys på de mest kritiske interessentene (både positive og negative) for å oppnå ønsket endring i holdning, atferd eller begge deler (Bourne, 2015, s. 199). Slik kommunikasjon må planlegges med utgangspunkt i en klar oversikt over den tiltenkte effekten, eksempelvis å redusere motstand eller oppnå mer støtte fra interessenter.

Direkte rettet kommunikasjon har som hensikt å endre oppførselen eller holdningen til kritiske interessenter som trenger å gjøre noe annerledes for å støtte en suksessfull prosjektlevering. I denne prosessen må man først og fremst definere hva man trenger fra interessenten. Deretter må man beskrive og forstå elementene i interessentens unike egenskaper, som videre bringes inn i planleggingen av en spesialtilpasset kommunikasjonsstrategi. Det siste trinnet i prosessen er å vurdere effektiviteten av kommunikasjonen og deretter justere planer. Formålet med prosessen er å sikre at interessenten blir engasjert nok til å støtte prosjektets målsetting.

2.5 Hvordan støtter teori problemstilling?

Bacheloroppgavens problemstilling omhandler hvordan Northern Lights-prosjektet mestrer å imøtekomme eksterne interessenters forventninger gjennom effektiv kommunikasjon. Det teoretiske grunnlaget har som hensikt å støtte opp under undersøkelsen av problemstillingen. Det vil først og fremst være hensiktsmessig å ha kjennskap til interessentbegrepet og interessentteori, for å oppnå en forståelse for interessenters rolle i byggeprosjekter. Videre vil en metode for interessentklassifisering introduseres, etterfulgt av forklaringer på hvorfor eksterne interessenter er kritisk i byggeprosjekter. Deretter vil forventningene til de tre mest avgjørende eksterne interessentene i byggeprosjekter kartlegges nøye gjennom tre dimensjoner. Slik vil prosjektteamet unngå prosjektnederlag ved å ta hensyn til de eksterne interessentenes mangfoldige forventninger – så langt det er mulig.

Teoriene om effektiv kommunikasjon er tett knyttet sammen med teoriene om eksterne interessentforventninger. Av den grunn defineres kommunikasjonsbegrepet og viktigheten av relasjonsbygging med interessenter videre gjennom teoriforankringen. Transaksjonsmodellen om interpersonal kommunikasjon introduseres for å understreke viktigheten av relasjoner, fellesskap og feedback. Deretter defineres tre generelle klasser av kommunikasjonstiltak for tilnærming mot eksterne interessenter.

3.0 Metode

3.1 Metodevalg og forskningsdesign

Oppgavens forskningsdesign omfatter en generell plan for hvordan man skal gå frem for å besvare et forskningsspørsmål (Saunders et al., 2019, s.173). Jeg har valgt et eksplorativt forskningsdesign for min bachelorbesvarelse, med målsetting om å avklare og tolke et fenomen. Grunnlaget er at en eksplorativ studie viser seg å være nyttig dersom man har lite forkunnskaper om et emne (Saunders et al., 2019, s. 187), noe som var mitt tilfelle innledningsvis.

Da formålet med bachelorbesvarelsen er å tilegne detaljert og utfyllende informasjon for å belyse valgt problemstilling, finner jeg det hensiktsmessig å benytte et kvalitativt metodedesign (Johannessen et al., 2020, s. 23). Videre beskriver Edmonds & Kennedy (2017, s. 141) kvalitativ metode som en form for datainnsamling- og analyse, hvor fokuset ligger på forståelse og mening. Et kvalitativt metodedesign tillater meg som forsker å ha en naturalistisk tilnærming, som innebærer at jeg skal forsøke å forstå forskningsspørsmålet gjennom sentrale informanternes øyne.

3.2 Innsamling av primærmateriale

Oppgavens problemstilling innebærer å avklare hvordan Northern Lights-prosjektet mestrer å imøtekomme eksterne interessenters forventinger gjennom effektiv kommunikasjon. I den forbindelse har jeg gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer, som innebærer åpne intervjuer med overordnede intervjuguiden som utgangspunkt (Johannessen et al., 2020, s. 108). Jeg gjennomførte intervjuene med sentrale nøkkelinformanter. Dette innebærer personer som besitter mye kunnskap om fenomenet og som har et reflektert forhold til forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2020, s. 69).

Ettersom Covid-19-pandemien gjorde det vanskelig å planlegge fysiske intervjuer, tilbød jeg heller å gjennomføre intervjuene over applikasjonen Zoom. Teknologien som benyttes her er en såkalt *Voice over Internet Protocol*, som har økt betraktelig gjennom pandemien (Johannessen et al., 2020, s. 125). Jeg hadde e-postkontakt med informantene i forkant av intervjuene for å bygge tillit. Det oppsto ingen tekniske problemer under gjennomføringen. Disse faktorene bidro til at jeg alt i alt opplevde å få svært god informasjon fra intervjuene, til tross for at de foregikk over Zoom.

De overordnede intervjuguidene innebærer spesialtilpassede spørsmål med utgangspunkt i formålet med hvert intervju. Informant A og B fikk tilsendt tilsvarende intervjuguide, etter anbefalinger fra Informant C. Videre ønsket jeg å stille Informant C og Informant D ulike spørsmål, noe som resulterte i separate intervjuguides. Spørsmålene i intervjuene utformet jeg med utgangspunkt i problemstillingen. Spørsmål, tema og rekkefølge varierte derimot i stor grad. Dette skapte flyt i dialogen og rom for spennende innspill. Veileder i faget gjennomgikk intervjuguidene 26. mars 2020, hvor hun godkjente at de ikke inneholdt personsensitive forhold.

Begrepet «informant» refererer til kvalitativ forskning, og informanter beskrives som personer som deler førstehåndskunnskap med en forsker (Johannessen et al., 2020, s. 57). Av den grunn så vil jeg omtale intervjuobjektene som informanter videre i oppgaven. Jeg har gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med følgende nøkkelinformanter:

- Prosjektleder i Northern Lights, med overordnet ansvar for hele prosjektet inkludert forretningsutviklingen. Heretter omtalt som «Informant A».
- Prosjektleder for prosjektutbyggingen, med ansvar for utbygging av karbonlagringsanlegget. Heretter omtalt som «Informant B».
- Kommunikasjonsleder i Northern Lights, med ansvar for både intern og ekstern kommunikasjon. Heretter omtalt som «Informant C».
- Ordfører i kommunen, folkevalgt og øverst ansvarlig for bystyre. Heretter omtalt som «Informant D».

3.3 Innsamling av sekundærmateriale

3.3.1 Digital faglitteratur og bøker

Under innsamlingen av sekundærdata til oppgaven så har jeg benyttet meg av Oria.no og det fysiske Biblioteket på BI Bergen. Gjennom systematiske søk på Oria.no fant jeg frem til nyttige fagbøker og tidsskriftsartikler. Jeg fikk også tilsendt forskningsartikler fra veileder i faget som skulle vise seg å være til stor hjelp.

I oppgavens teoriforankring så har jeg benyttet meg av en rekke fagbøker om emnet, hvor følgende ble vesentlig anvendt: L. Bournes *Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management*, M. H. Trentims *Managing Stakeholders as Clients: Sponsorship, Partnership, Leadership, and Citizenship*, og R. E. Freemans *Strategic management: a stakeholder approach*.

Likevel så er mesteparten av sekundærmateriale innhentet gjennom nyttige tidsskriftsartikler. De mest innflytelsesrike forskningsartiklene som jeg har benyttet kom fra Chan, A. P. C. Og Oppong, G. D. (2017), Nguyen, T. H. D. N., Chileshe, N., Rameezden, R. & Wood, A. (2019) og Maddaloni, F. D. og Davis, K. (2017).

3.3.2 Offentlige prosjektdokumenter

Gjennom e-post konversasjon 27. januar 2021 utdypet informant C at prosjektet dessverre ikke hadde anledning til å utlevere konfidensielle prosjektdokumenter i forbindelse med min bacheloroppgave. Likevel ble jeg tipset om å utforske nettsidene til prosjektet og selskapet. Jeg oppfører dokumentene som sekundærkilder, av den grunn at de ligger tilgjengelig for alle på internett. Jeg har gjennomgått følgende offentlige prosjektdokumenter:

- Northern Lights Prosjekt Konseptrapport
- Miljørisikoanalyse og strategi for miljøovervåkning
- Sammendrag av offentlig høring av konsekvensanalyse og prosjektsvar, april 2020.
- Konsekvensanalyse – sosioøkonomiske konsekvenser
- Konsekvensanalyse – sosiale forhold
- Konsekvensanalyse – Naturlig miljø og biologisk mangfold på land

3.3.3 Nyhetsartikler og forskningsartikler - Mongstad-skandalen

I den siste veiledningstimen 30. mai 2021 foreslo jeg å trekke inn funn fra et lignende klimaprojekt som sammenligningsgrunnlag. Veileder mente at dette kunne skape en spennende vinkling på oppgaven. Jeg ønsket å trekke inn relevante funn fra Mongstad-skandalen, som var renseanlegg for CO₂-utslipp på Mongstad i Nordhordland. Prosjektet opplevde en budsjettoverskridelse så høy at regjeringen måtte avskaffe prosjektet i 2013. Sluttsammen for overskridelsen endte til slutt på hele seks milliarder over budsjett (Austvik, 2007, s. 210). Her ble Equinor, tidligere Statoil, kritisert både direkte og indirekte.

I den forbindelse benytter jeg meg av relevante nyhetsartikler knyttet til Mongstad-skandalen og Austvik O. G. sin forskningsartikkel *Staten som petroleumsentreprenør* som sekundærfunn i oppgaven.

3.4 Begrensninger og GDPR

EUs personvernforordning (GDPR) trådte i kraft i Norge i juli 2018 (Handelshøyskolen BI, 2021). Dette innebærer større ansvar for å ivareta personvern gjennom nye og strenge regler, noe som påvirker hvordan jeg behandler primærdata i oppgaven.

I starten av skriveprosessen anså jeg effektiv innsamling av primærdata som en begrensning med tanke på at jeg skulle skrive oppgaven alene. Jeg ønsket dermed å sikre dokumentasjon av tale ved å ta lydopptak av intervjuene. Hovedregelen for lydopptak sier at man i utgangspunktet må be om samtykke og informere før man tar lydopptak, i tillegg til å ha et legitimt formål med behandlingen (Datatilsynet, 2020). I den forbindelse la veileder i faget ut en samtykkeerklæring som vi kunne benytte oss av. Denne inneholder detaljert informasjon om hvordan opplysningene til informantene skal bearbeides og behandles. Her forklares blant annet navn på organisasjonen, prosjektets navn og stillingstitler vil benyttes, men at ingen navn på personer likevel vil bli oppgitt. Jeg mottok signatur fra Informant C over e-post 03. februar 2021. Samtykke fra de øvrige informantene foregikk muntlig i starten av hvert intervju. Samtidig informerte jeg om at data ville slettes i forbindelse med oppgaveinnlevering 02. juni 2021. Jeg sendte sitater fra intervjuene til godkjenning 24. mai 2021 etter ønske fra informant C.

3.5 Metodekritikk

En refleksjon som er verdt å nevne er det faktum at prosjektet er i en gjennomføringsfase og ikke ferdigstilles før 2024. Dette kan ha bidratt til at informantenes svar kan ha vært noe begrenset med hensikt å ivareta harmoni under gjennomføringen av prosjektet. Det kan være utfordrende å basere mye av informasjonen på involverte i prosjektet, da de kan være partiske og ha subjektive vurderinger av interessenthåndteringen. Dermed er jeg svært påpasselig med vurdering av påstander og informasjon fra intervjuene. Likevel kan det ikke utelukkes at informantene kan ha fremstilt fakta som kan gi et misvisende bilde på interessenthåndteringen. Jeg inkluderer utsagn fra Informant D samt rapporter fra offentlige høringer som har hensikt å redusere denne risikoen for subjektivitet.

Jeg tar forbehold om at mine tolkninger og refleksjoner ikke nødvendigvis medfører et korrekt bilde av interessenthåndteringen. Likevel vil jeg hevde at mine resultater kan benyttes som en klar indikasjon på hvordan prosjektet mestrer å imøtekomme eksterne interessenters forventinger. Drøftingene som jeg kommer med kan anses som relativt objektive, da jeg verken har noen relasjoner til informantene på forhånd eller er involvert i prosjektet selv.

3.6 Relabilitet og validitet

Relabilitet

Relabilitet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan den samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2020, s. 250). Videre understreker Saunders et al. (2019, s. 213) at dersom en forsker er i stand til å replikere tidligere forskning for å deretter oppnå de samme funnene, så vil denne anees som pålitelig. Jeg har ikke etterprøvd funnene fra intervjuene, annet enn å sammenligne samtlige funn med offentlige prosjektrapporter. Jeg vil også peke på det faktum at utvalget hovedsakelig består av ansatte i prosjektet, noe som kan føre til at de gir svar som går i prosjektets favør. I tillegg så er prosjektet i gjennomføringsfasen, som kan gjøre at informantenes subjektive oppfatning av virkeligheten kan endre seg mye frem til ferdigstilling. Dette kan være svekkende faktorer for relabiliteten i undersøkelsen, og anses som en svakhet ved metoden. På en annen side velger jeg å tro at informantene bidrar med tilsvarende informasjon dersom intervjuene gjennomføres på nytt. Jeg mener dessuten at informantene ikke har noe å tjene på å gi ukorrekte opplysninger, da dette er en anonym studentbesvarelse som ikke skal presenteres for allmennheten.

Validitet

Validitet handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen et al., 2020, s. 250). For det første så bidrar de utfyllende intervjuguidene til å systematisere spørsmålene nøye. Dette forsikrer jeg meg om at de avgjørende spørsmålene besvares. Informantene fikk tilsendt guiden i forkant, noe som gav de mulighet til å stille forberedt til intervjuene. Disse faktorene styrker validiteten i oppgaven. Intervjuene ble gjennomført via Zoom grunnet omstendighetene rundt Covid-19, noe som medførte begrensninger knyttet til kroppsspråk, samtaleflyt og rom for oppfølgingsspørsmål. Dette kan være svekkede momenter for oppgavens validitet.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet innebærer i hvilken grad funnene i et forskningsprosjekt kan benyttes på andre områder (Saunders et al., 2019, s. 804). Utvalget i min undersøkelse er ganske så begrenset, noe som kan gjøre det utfordrende å generalisere funnene. Med det tatt i betraktning, kan det likevel dras frem fortolkninger og kunnskap som enkelt kan overføres til tilsvarende kontekster. Eksempelvis så kan mine refleksjoner om suksessfaktorer knyttet til Northern Lights-prosjektets interessenthåndtering overføres til lignende byggeprosjekter.

4.0 Resultater og funn

Videre presenteres relevante funn fra innsamlingen av primær- og sekundærdata. Resultatene utgjør et avgjørende grunnlag for videre drøftelser og konklusjoner.

4.1 Strategi og verktøy

Informant A fastslår at Northern Lights har hjelpemidler i form av relativt enkle regnearkbaserte verktøy for kartlegging av interessenter. I disse regnearkene fylles det ut en oversikt eller liste over kjente og sentrale interessenter. Informant B forklarer videre at det tidlig i prosjektarbeidet ble etablert et dokument som forklarte den generelle strategien for gjennomføring av prosjektet, da inkludert interessenter. Denne strategien er ikke detaljert med hensyn til enkeltindivider, men sier kun noe om den generelle tilnærmingen mot dem.

4.2 Håndtering av offentlige myndigheter

Økonomiske funn: Informant A forklarer at det hele startet i 2016 hvor myndighetene så på muligheter innen CO₂ lagring. I 2017 var det en konkurranse blant oljeselskapet om å gjennomføre nødvendige forberedelser og studier før investeringsbeslutninger, hvor det gjaldt å be om minst mulig økonomisk hjelp fra det offentlige. Equinor stakk av med seieren som det oljeselskapet som benyttet seg av minst mulig offentlige økonomiske ressurser, men som brukte mest av egne midler. Informant B understreker dette gjennom følgende sitat; «Vi oppfattet myndighetene som veldig interessert i å få dette gjort, men samtidig interessert i å bruke minst mulig av fellesskapets midler og la de som var interessert i å være med å bruke mest av sine egne midler».

Myndighetene godkjente budsjettet i desember 2020 etter lange forhandlinger. Tildelingen innebærer en betydelig sum forpliktet over en relativt lang tidsperiode. Dette er den største industrielle satsning på klimatiltak i Norge noen gang. Informant A forklarer videre at; «Vi syns at den modellen er blitt ganske god. Den gir oss den støtten vi trenger for å kunne starte dette. Samtidig som at den ikke er så god at vi kan bygge og ikke gjøre noe mer». For å få tilbake investering som blir lagt i prosjektet så må de lykkes med å få annen industri til å ønske å ta systemet i bruk på sikt. Informant B understreker at dette er en stor investering i seg selv, i tillegg til statsstøtten. Informant D forteller at det som kan gi størst verdi for kommunen er de selskapene som vil strømme til kommunen på sikt. Jeg siterer Informant D; «Om ti år bør vi ha mellom 500 og 1500 mennesker

arbeidende i tilknytning til Northern Lights. Vi ser en enorm verdi i form av oppslutning både for selskaper som vil bruke karbon, og selskaper som vil kvitte seg med det».

Miljømessige funn: Informant A forteller at det er et myndighetskrav å gjennomgå en miljøkonsekvensutredning for utbygging. Dette gjør prosjektet som en del av reguleringsarbeidet. Utredningen blir tilgjengeliggjort i en rapport på prosjektnettsidene under navn *Miljørisikoanalyse og strategi for miljøovervåkning – Equinor*.

Miljøkonsekvensutredningen inkluderer mulige lekkasjer fra injeksjonsbrønn, rørledning og uønskede hendelser ved landanlegget for midlertidig lagring. Resultater fra utredninger indikerer ikke nødvendig utarbeidelse av egen overvåkningsplan for CO₂ utslipp med hensyn til miljørisiko. Risikoen for eksponering av verdsatte områder for naturressurser er lav ifølge analysen. Av rapporten *Konsekvensvurdering med hensyn på samfunnsmessige forhold* fremkommer det at vann, avløp, avfall og avfallshåndtering ikke utgjør konsekvenser i verken anleggs- eller driftsfasen.

Sosiale funn: Av rapporten *Konsekvensvurdering med hensyn på samfunnsmessige forhold* viser det seg at trafikkplaner og sikkerhetstiltak ikke har konsekvenser i anleggsfasen, men forringet påvirkning i driftsfasen. Informant B understreker at det i starten ble avholdt jevnlig «nabomøter» over nett grunnet Covid-19. Her fikk berørte interessenter, eller «naboer», muligheten til å forhandle om trafikktiltak og sikkerhetstiltak. I tillegg fikk de adressere eventuelle klager og gi tilbakemeldinger. Informant D understreker at; «En fordel ved å bygge anlegget i kommunen er at innbyggerne er vant med store anlegg i området. Dette er et industriområde fra før». Videre suppleres det med; «Prosjektet kunne ikke blitt gjennomført uten politisk vilje, men kommunen ønsket gjerne å gjennomføre». Informant D trekker også frem at et positivt omdømme og attraktivitet rundt det grønne skiftet er av høy verdi for kommunen og allmennheten. «Verdien av omdømme er undervurdert», fastslår informanten.

4.3 Håndtering av allmennheten

Økonomiske funn: Informant C trekker frem at Equinor var aktiv på å profilere prosjektet allerede i 2018. Northern Lights har siden den tid hatt et antall informasjonskampanjer både på sosiale medier og på egne nettsider. Annonseringen av det nyetablerte selskapet gikk også direktesendt i kommunen 9. mars 2021. Informant C forteller at dette ble gjort for å informere «de som opplever det på kroppen» om byggingen og det praktiske bak. Dessuten driver regjeringen egne kampanjer for å fortelle allmennheten om det store bildet rundt CO₂ lagring, hvor langsiktige fordeler markedsføres. «Det er ikke gitt at alle

forstår hvorfor vi bygger anlegget. Man må innom ideen bak byggeprosjektet for å få forståelse», understreker Informant B.

Miljømessige funn: Informant A sier; «Vi har ingen bruk av kjemikalier eller utslipp til sjø eller luft. I tillegg så har vi gjennomført tiltak for å minimalisere energiforbruket, så sånn sett har vi forsøkt å gi så lite fotavtrykk som mulig». Informanten legger ikke skjul på at utbyggingen fjerner et stykke relativt uberørt natur, men at de legger opp til å beskytte strandlinjen i størst mulig grad. «Vi har valgt en løsning med å borre tunell for å ta rørledningen inn på 200 m dyp og trekke den inn på anlegget. Vi borrar istedenfor å sprengte en grøft, som er et tiltak for å beskytte strandlinjen», tilføyer Informant B. Informanten trekker frem at de verken har mottatt kritikk eller innsigelser rundt prosjektets negative påvirkning på biologisk mangfold og naturlige habitater.

Sosiale funn: Informant B trekker frem at digitale nabomøter var delvis vellykket, da det var krevende teknisk med så mange involverte. Informant B nevner også at det legges opp til å komme fysisk til byggeplassen for å bli orientert over hva som foregår etter hvert. Det avtales også med ordfører i kommunen, Informant D, at skoleklasser skal få mulighet til å dra på besøksdager til byggeplassen. Det er satt opp utsiktspunkt som gjør at mennesker kan komme å se på hva som foregår. Jeg siterer Informant B; «Alle som er interessert vil få mulighet til å komme å se og bli informert». Det bygges et permanent kontorbygg med en fløy som skal ta imot allmennheten som måtte ønske å bli orientert. «Denne skal stå ferdig et år tidligere enn anlegget, da det er svært viktig å være tilgjengelig og informere», presiserer Informant B.

4.4 Håndtering av berørte lokalsamfunn

Økonomiske funn: Informant B forklarer at prosjektet arbeider med CO₂, som er en komponent som er til stede i luften i lav konsentrasjon. Komponenten utgjør et klimaproblem når den er i luften, men er ikke farlig for mennesker i lave konsentrasjoner. Informant B utpeker at det er lang avstand til naboer, med gode overvåking- og varslingsrutiner. Det er langt lavere risiko enn det er for vanlige olje- og gassanlegg, da CO₂ ikke er brennbart eller eksplosivt. Videre fastslår Informant A at økt aktivitetsnivå kan skape positive ringvirkninger for den økonomiske verdien av eiendom i nærliggende boligstrøk. Dette til tross for at det er ganske langt til nærmeste bolighus. Etablering av en ny industri som kan bidra til en industriklynge i nærmiljøet, kan også avstedkomme ytterligere etablering lokalt av industrier. Enten fordi de kan levere CO₂ til prosjektet på lagring, eller at de kan levere tjenester til dem som driver med lagring, transport eller

fangst. Informant A påpeker likevel at det ikke skapes mange permanente arbeidsplasser i anlegget, da prosessene blir relativt automatisert. I tillegg holdes kostnadene nede ved å bruke eksisterende personell og redusere bemanning. Byggefasen krever dog en rekke midlertidige arbeidere frem mot 2024.

Miljømessige funn: Av miljøkonsekvensutredningen *Miljørisikoanalyse og strategi for miljøovervåkning - Equinor* fremkommer det at analyser tilsier at det er svært lav sannsynlighet for eksponering av verdsatte områder for naturressurser. Miljørisikoen er lav/neglisjerbar, noe som gjør den eksisterende overvåkningsplanen for CO₂ utslipp i området tilstrekkelig.

Sosiale funn: Jeg mottok tilsvarende sosiale funn knyttet til håndteringen av berørte lokalsamfunn, som ved håndtering av allmennheten. Lokalsamfunnet får også mulighet til å inkluderes og delta i prosjektprosessen ved å delta i nabomøter. Informant A tilføyer at nabolagets kvalitet sannsynligvis vil forbedres som følge av prosjektet. Muligheter for næringsutvikling samt potensiale for reiseliv og turisme viser seg å ha forbedret påvirkning i både anleggs- og driftsfasen.

4.5 Kommunikasjon med eksterne interessenter

Funn knyttet til kommunikasjonsstrategi: Informant C konstaterer at prosjektet åpenbart planlegger strategier, lytter til innspill og justerer planer der hvor det viser seg nødvendig. Eksempelvis da naboen til byggeplassen, et fiskeoppdrett, viste sin bekymring for påvirkning på fisken i anlegget i tidlig i prosjektplanleggingen. I den forbindelse ble det gjennomført tiltak for å redusere belastningen på dem. Likevel påpeker informanten at det også er en avending, hvor man ikke alltid kan gjøre alt som alle ønsker.

Det er ikke en industri for CO₂ transport og lagring enda, og det finnes dermed ingen kunder for tjenesten som tilbys per dags dato. «Det som vi ofte møter som spørsmål er: er det trygt? Er det mulig? Er det noen som gjør det?», sier Informant C. Informanten tilføyer at den enkleste måten å svare på disse spørsmålene på, er ved å være transparent og spille med «åpne kort». Informanten fastslår; «Vi er villig til å snakke om alt vi gjør, det er en del av oppgaven når vi bygger noe nytt. Det er viktig for å bygge tillit og vi har ingenting å skjule». Likevel poengterer Informant A at de rent kommersielle aspektene kun deles på et generelt grunnlag, som eksempelvis «Vi må få mange kunder for at dette skal bli en bærekraftig forretningsvirksomhet». Informant D forteller at kommunen ikke har opplevd hemmelighetshold eller ansvarsfraskrivelse fra prosjektet.

«Vi har en åpen linje med prosjektet, hvor vi opplever å få den informasjonen vi behøver. Vi har full forståelse for at det likevel finnes børssensitive forhold og forretningshemmeligheter», forklarer Informant D.

Funn knyttet til Mongstad-skandalen: Mongstad-skandalen bidro til svekkelse av Equinor, tidligere Statoil, sin relative posisjon (Austvik, O. G., 2007, s. 210). I skandalen ble ledelsen beskyldt for handlingslammelse og for å ha tilbakeholdt informasjon overfor blant annet Olje- og energidepartementet. «Kommunen er positiv til Northern Lights-prosjektet. Vi frykter ikke at den «nye» månelandingen skal bli en krasjlanding, slik som i 2013 på Mongstad», fastslår informant D. Prosjektet er ikke statseid, slik som ved Mongstad-skandalen, men finansieres delvis gjennom statsstøtte. «I vårt tilfelle er prosjektet initiert og bygget opp av de tre aktørene selv, hvor risikoen også faller på dem» sier Informant D.

Funn knyttet til rapportering: Informant A påpeker at prosjektet har besluttet å dele data som vanligvis holdes konfidensielt, slik som eksempelvis brønndata som ligger tilgjengelig for nedlastning på internett. Prosjektet tok tidlig en beslutning om å dele all informasjon med de som måtte ønske det, uten kostnader. Informanten presiserer videre at Northern Lights-prosjektet mener at datadeling kan spille en viktig rolle for å bygge tillit til teknologien, og realisere verdi- og innovasjonspotensial i CCS-bransjen.

Funn knyttet til prosjektrelasjoner: Prosjektet benytter seg av sosiale medier som en viktig plattform for å bygge opp under åpenheten av kommunikasjonen. Informant A poengterer følgende; «Vårt prosjekt er litt annerledes enn andre prosjekter ved at vi har valgt en åpen og transparent kommunikasjonsstrategi mot interesser generelt. Vi ønsker å dele informasjon i større grad enn det som ofte er vanlig». Det som er litt utfordrende er; «å kommunisere et litt komplisert tema på en enkel måte», presiserer informant C. Prosjektet forsøker i den forbindelse å fortelle hva som foregår og hvorfor så enkelt som mulig ved å benytte sosiale medieverktøy. Informant C forklarer videre at miljø og klima er tema som både engasjerer og bekymrer mange, og det er «takknemlig tema å snakke om så lenge vi snakker om løsninger, og ikke bare problemer».

Funn knyttet til direkte kommunikasjon: Informant A vektlegger at det er klart at direkte interessentdialoger og relasjoner er sentrale pilarer i kommunikasjonen. Prosjektet gjennomfører atypiske tiltak, eksempelvis å motta besøk på selve byggeplassen av de som måtte være interesserte i prosjektet. Informant C påstår følgende; «Det er ikke vanlig å drive slik turistbransje når man driver med et byggeprosjekt».

5.0 Analyse og diskusjon

I kommende del skal jeg analysere og diskutere problemstillingen med utgangspunkt i beskrivelsen av prosjektet, teorien som er presentert og dataene som er innsamlet. Dette danner videre grunnlag for konklusjoner knyttet til problemstillingen.

5.1 Ingen formell klassifisering og en generell tilnærming

Det kommer frem av resultatene at Northern Lights-prosjektet har relativt enkle regnearkbaserte verktøy for å kartlegge interessenter. Dette kan indikere at prosjektlederne er innforstått med viktigheten av å vurdere ulike parter som det er gjensidig avhengighet med, i henhold til Eskerod et al. (2015/2016). I regnearkene er det derimot ingen formell kategorisering av interessentene og det er ikke utarbeidet differensierte strategiske tiltak for å imøtekomme ulike eksterne interesser. Prosjektet har heller en strategi som innebærer en generell tilnærming mot dem.

På en side kan det diskuteres for at en slik generell strategi er tilstrekkelig da den sier noe om hvordan alle de eksterne interessentene skal håndteres på en gunstig måte. Likevel kan det tales for at detaljerte tilnærminger bør innarbeides for å utarbeide ukompliserte og differensierte tilnærmingsstrategier. Dette innebærer blant annet detaljerte kommunikasjonsplaner, som utdypes i 5.6. Videre kan det også antas at Equinor kartlegger de eksterne interessentene til prosjektet generelt utfra tidligere erfaring. Likevel vil jeg anbefale å klassifisere de eksterne interessentene i de tre av Cleland (1988) sin inndeling; *1) offentlige myndigheter, 2) allmennheten og 3) berørte lokalsamfunn*. Dette anbefaler jeg da de ikke er underlagt den juridiske myndigheten til prosjektlederen, og dermed kan være utfordrende å kontrollere. Klassifiseringen skaper system og oversikt over interessentene som har makt til å stanse utbyggingen.

5.2 Ivaretagelse av offentlige myndigheters forventninger

Informant A forklarer at prosjektet oppfatter myndighetene som svært interessert i å se på muligheter innen CO₂ lagring, men samtidig ved å bruke minst mulig av fellesskapets midler. Dette støtter opp under Creightons (1999) tanke om at myndigheter forventer at den offentlige ressursfordelingen skal foregå på en rasjonell måte. Man kan si at Northern Lights imøtekommer disse forventningene, med henblikk på det faktum at de opererte mest rasjonelt blant norske oljeselskaper i en konkurranse arrangert av myndighetene i 2018.

Det er sentralt å trekke frem følgende som Informant A forteller, at dersom Northern Lights skal være økonomisk bærekraftig så må de lykkes med å få annen industri til å ønske å ta i bruk systemet på sikt. Dette samsvarer med regjeringens forventninger om at byggeprosjekter skal være banebrytende for økonomisk utvikling. Mye tyder på at forventningen kan imøtekommes på sikt dersom selskaper strømmer til kommunen og drar nytte av anlegget. Et annet aspekt er at det er krevende å forutsi nøyaktig hvordan oppslutningen og interessen for prosjektet vil bli, med tanke på at CCS teknologien enda er såpass ukjent på markedet.

Creighton (1999) poengterer at offentlige myndigheter forventer at det gjennomføres strenge tiltak for å sikre effektiv avfallshåndtering. Informant A forklarer at det er gjennomgått en miljøkonsekvensutredning som en del av reguleringsarbeidet. Rapporten er tilgjengeliggjort på prosjektnettsidene, noe som gjør det mulig for myndighetene å kontrollere arbeidet. Gjennom rapporten kommer det frem at det ikke er behov for utarbeidelse av egen overvåkingsplan for utslipp med hensyn til miljørisiko. Dermed kan det fastslås at Northern Lights imøtekommer forventningene om sikker avfallshåndtering.

Offentlige myndigheter forventer også at det avholdes møter med berørte interessenter for å utarbeide trafikkplaner, sikkerhetstiltak og for å adressere klager. På en side så fremkommer det av rapporten *Konsekvensvurdering med hensyn på samfunnsmessige forhold* at trafikkplaner og sikkerhetstiltak får en forverret påvirkning i driftsfasen. Dette kan isolert sett skape negative konsekvenser i form av små trafikkøkninger og økt ulykkesrisiko. På en annen side understreker Informant B at berørte interessenter fikk mulighet til å delta på nabomøter i starten, noe som kan indikere at prosjektet er inkluderende. Jeg vil tilføye at området preges av mye industri fra før, som kan tilsi at innbyggerne er vant med store anlegg og mye trafikk i området som følge av dette.

Det trekkes også frem at offentlige myndigheter forventer at byggeprosjekter viser frem identiteten til samfunnet og fanger global oppmerksomhet gjennom godt omdømme. Informant D trekker frem at et positivt omdømme og attraktivitet rundt det grønne skiftet er av høy verdi, og uttaler følgende; «Verdien av omdømme er undervurdert». Gjennom å bygge det største klimaprojektet i norsk industri noensinne, vil mye tyde på at det globale omdømmet til kommunen og samfunnet forsterkes. Som Informant D uttaler, har kommunen politisk makt til å stanse prosjektet. Kommunens vilje til å gjennomføre er imidlertid stor, mye grunnet den store verdien av nasjonal- og global oppmerksomhet.

5.3 Ivaretagelse av allmennhetens forventninger

Det er relevant å trekke frem at store deler av prosjektet finansieres gjennom offentlige midler, blant annet gjennom beskatning og lånte midler. Forpliktelsene til lånte midler kan ha negative effekter på allmennheten, samtidig som at skatten øker. Det er dermed viktig å påpeke at dersom befolkningen ikke forstår hvorfor anlegget egentlig bygges, kan reaksjoner som motstand og misnøye oppstå. Northern Lights og Equinor har hatt utallige informasjons- og markedsføringskampanjer både på sosiale medier og egne nettsider. I kampanjene vektlegges langsiktige fordeler med prosjektet, så vel som alt det konkrete fordeler med bygging av anlegget. Ved å arbeide strategisk med å bevisstgjøre allmennheten om de langsiktige fordelene ved prosjektet, kan antageligvis prosjektets støtte øke betraktelig. Arbeidet som prosjektet har lagt i kampanjer og profilering taler på mange måter for at allmennhetens forventninger til prosjektet imøtekommes.

Informant A forklarer at utbyggingen fjerner et stykke relativt uberørt natur, noe som strider imot anbefalingene til Creighton (1999). Han anbefaler beskyttelse av sjeldne flora og fauna i deres naturlige bebyggelse, da allmennheten forventer dette. Denne forventningen mestrer ikke prosjektet å tilfredsstille, da de er avhengig av å bygge på uberørt natur. På en annen side så legger de opp til å beskytte strandlinjen så mye som mulig, ved å borre tunell istedenfor å sprengne en grøft. Det faktum at prosjektet ikke har mottatt kritikk eller innsigelser, kan tyde på at allmennheten ikke bekymrer seg nok om påvirkning på biologisk mangfold og habitater. Dette er isåfall av positiv virkning for prosjektets bevaring av omdømme. Northern Lights gjennomfører også tiltak for å minimalisere energiforbruket, ifølge Informant A. Dette taler i retning mot at de ivaretar allmennhetens forventninger om bærekraftig levering for å skape langsiktige energibesparingseffekter.

Digitale nabomøter, orientering på byggeplassen, eget utsiktspunkt og besøksdager for skoleklasser er involverende tiltak som Northern Lights har iverksatt. Tiltakene samsvarer med allmennhetens forventer om å ha mulighet til å delta i prosjektet og bidra med ideer. Disse kan ha en betryggende virkning, da allmennheten ofte viser bekymring for tilbakeholding av informasjon i byggeprosjekter. Djuve (2005) trekker frem problemer med en korrumpert byggebransje, noe som kan være med på å forklare opphavet til bekymringen. Disse tiltakene taler for at prosjektet imøtekommer disse forventningene.

5.4 Ivaretagelse av berørte lokalsamfunns forventninger







Northern Lights har gode overvåkning- og varslingsrutiner for CO₂. Dessuten utgjør ikke komponenten en stor risiko for lokalsamfunnet, da det verken er brennbart, eksplosivt eller farlig i lave konsentrasjoner. Lokalsamfunn bekymrer seg for fysiske innvirkninger på nære eiendommer og liv i byggeprosjekter, i henhold til Ezebasili et al. (2015) & Tang et al. (2008). Faktorene over sørger på mange måter for å dempe disse bekymringene. Som Informant A forklarer, vil etablering av en ny industri skape en industriklynge i nærmiljøet, som igjen kan tiltrekke ytterligere etablering av industrier. Nye industrier kan igjen bidra til både sysselsetting og vekst for samfunnet. Dette er i tråd med Chan og Oppong (2017) sin oppfatning av at berørte lokalsamfunn interesserer seg for hvordan byggingen kommer lokalmarkedet til gode.

Berørte lokalsamfunn forventer at byggeprosjekter skal bevare av land, våtland og naturressurser ifølge Chan og Lee (2008). Northern Lights utgjør svært lav/neglisjerbar sannsynlighet for eksponering av naturressurser, i henhold til resultater fra prosjektets miljøkonsekvensutredning. Man kan dermed konstatere at lokalsamfunnets miljømessige forventninger imøtekommes. Det er også verdt å nevne at dette er relevant i forbindelse med FNs delmål 12.2) bærekraftig forvaltning og effektiv bruk av naturressurser.

Berørte lokalsamfunn har på lik linje som allmennheten forventninger om å bli inkludert i design og planlegging av prosjektet. En rekke tiltak som Northern Lights har iverksatt nevnes i 5.3, og bidrar til å imøtekomme disse forventningene om involvering. Under intervju med informant A viser det seg at muligheter for næringsutvikling samt potensiale for reiseliv og turisme har forbedret påvirkning som følge av prosjektet. På en side kan dette samsvare med forventningene som lokalsamfunnet har til kvalitetsforbedring i de berørte boligstrøkene. Sett fra en annen side så kan næringsutvikling, økt reiseliv og mer turisme ha negativ effekt på lokalsamfunnet. Dette da El-Gohary et al. (2006) påpeker at lokalsamfunnet kan bekymre seg over migrasjon og press på offentlige fasiliteter.

5.5 Oversiktsmodell – ivaretagelse av forventninger

Jeg har konstruert en enkel modell som skal bidra til å skape oversikt over hvordan prosjektet ivaretar forventningene til de eksterne interessentene. Det kommer frem av oversikten og mine drøftinger at Northern Lights-prosjektet tilfredsstillende interesserentenes økonomiske- og sosiale forventninger. Jeg anser de miljømessige forventningene som delvis tilfredsstillende. Modellen illustreres under.

	Økonomisk dimensjon 	Miljømessig dimensjon 	Sosial dimensjon 
1) Offentlige myndigheter 	Delvis tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Tilfredsstillende
2) Allmennheten 	Tilfredsstillende	Ikke tilfredsstillende	Tilfredsstillende
3) Berørte lokalsamfunn 	Tilfredsstillende	Tilfredsstillende	Delvis tilfredsstillende
Oppsummert	Tilfredsstillende	Delvis tilfredsstillende	Tilfredsstillende

Figur 9: Ivaretagelsen av de tre eksterne interessentenes forventninger (Egenutviklet oversiktsmodell).

5.6 Kommunikasjonstilnærming som samsvarer med Transaksjonsmodellen

Som Informant C på uttaler, arbeider prosjektet med å planlegge strategier, lytte til innspill og justere planer der hvor det viser seg nødvendig. Denne implementeringen og planleggingen samsvarer med Bournes (2015) anbefaling. På en annen side kan mangelen på detaljert interessentklassifisering skape negative virkninger for prosjektets kommunikasjon. Mangelen kan medføre at kommunikasjonsplanen ikke tar høyde for kompleksiteten hos hver interessentkategori, men heller planlegges på generell basis. Bourne (2015) understreker nettopp at nøkkelen til effektiv kommunikasjon ligger i å utvikle kommunikasjonsplanen utfra kompleksiteten hos hver kategori av interessenter.

Til tross for at prosjektet tar hånd om innvendinger og justerer planer, så påpeker Informant C at det også er en avending hvor man ikke alltid kan gjøre alt som alle ønsker. Det kan drøftes for hvorvidt denne innstillingen kan skape konflikter eller uenigheter dersom ikke interessenter får sin vilje. Sett fra en annen side, så kan det derimot være fornuftig å sette ned foten for å sikre suksessfull prosjektleveranse. Hvor denne grensen går, er derimot vanskelig å konstatere.

Det kan argumenteres for at Northern Lights har hatt et interessentarbeid som samsvarer med Transaksjonsmodellen til Atkin, J. et al (1970). Først og fremst da Informant D forklarer at kommunen har en åpen linje med prosjektet, og opplever å få den informasjonen de behøver. Dessuten arrangeres nabomøter slik at allmennheten og lokalsamfunnet kan komme med innvendinger og tilbakemeldinger. Dette kan indikere at Northern Lights er opptatt av at de eksterne interessentene og prosjektet skal opptre som samtidige kommunikatorer, noe som er i tråd med modellen samt Hargies (2016), teorier om interpersonal kommunikasjon. Dersom prosjektets kommunikasjon heller hadde bygget på tradisjonelle lineære og en-veis prosesser, hadde ikke interessentene fått mulighet til å delta og komme med innspill i like stor grad. Dette kunne hatt uheldige konsekvenser for prosjektet da både offentlige myndigheter, allmennheten og lokalsamfunn forventer involvering i prosjektprosessen. Modellen bidrar til å bygge relasjoner med interessenter i byggeprosjekter, noe som er viktig da de har makt til å stanse prosjektleveringen.

Det fremkommer ikke direkte av datainnsamlingen at Northern Lights har en kommunikasjonstilnærming som bygger på Transaksjonsmodellen til Atkin, J. et al (1970). Det er likevel mange momenter som er sammenfallende med modellen, noe som kan tyde på at prosjektet har tatt i bruk elementene instinktivt.

5.7 Atypisk og transparent kommunikasjonsstrategi

I Mongstad-skandalen i 2013 ble ledelsen beskyldt for handlingslammelse og for å ha tilbakeholdt informasjon. Dette var opphav til mye kritikk rettet mot daværende Statoil. Det kan tenkes at Northern Lights-prosjektet ønsker å styre unna tilsvarende fallgruve. Fra en interessant sitt perspektiv kan det antas at tilbakeholdenhet og uklarhet fra prosjektet kan oppfattes som både negativt og mistenkelig. Selv om dette ikke nødvendigvis er prosjektets hensikt i realiteten. Hvorvidt det er tatt lærdom fra skandalen, eller om eventuelle andre faktorer har spilt inn, så har de valgt en åpen og transparent kommunikasjonsstrategi. Dette kan kanskje ha positive effekter for Northern Lights i form av økt tillit og positivt omdømme. Informant A understreker dette ved å fortelle at prosjektet ønsker å dele informasjon i større grad enn det som ofte er vanlig.

Som Informant A sier, har prosjektet besluttet å dele rapporter og data som normalt holdes konfidensielt med alle som måtte ønske det. Disse kan inneholde opplysninger som kan bidra til å bygge tillit til teknologien, og realisere verdi- og innovasjonspotensial i CCS-bransjen. Slik rapportering opprettholder en kommunikasjonslinje med viktige eksterne interessenter. Prosjektet anvender også sosiale medieverktøy som plattform for å bygge opp under åpenheten av kommunikasjonen og for å bygge nettverksforbindelser. Dette samsvarer med Bournes (2015) anbefalinger. Som Informant C forklarer, er løsninger knyttet til miljø- og klimaproblem noe som verdsettes av mange. Det kan dermed tenkes at formidling av klimaløsningen på sosiale plattformer benyttes for å bygge goodwill, som kan ha positive effekter for prosjektets omdømme.

Av intervjuene kan det virke som at prosjektet gjennomfører atypiske tiltak for å kommunisere direkte med de eksterne interessentene. Dette innebærer blant annet besøksmuligheter på byggeplassen og egen fløy for å ta imot interessenter. Tiltakene kan betegnes som atypisk, da slikt vanligvis ikke tilrettelegges for i byggeprosjekter. Informant C understreker dette gjennom påstanden; «Det er ikke vanlig å drive slik turistbransje når man driver med et byggeprosjekt». Det kan tenkes at tiltakene er planlagt med utgangspunkt i en tiltenkt effekt, som eksempelvis å skape engasjement for å få interessenten til å ønske å støtte prosjektets målsetting.

Mye gir uttrykk for at Bournes (2015) tre klasser av kommunikasjon; *rapporter*, *prosjektrelasjoner* og *direkte rettet kommunikasjon*, vurderes nøye av prosjektledelsen. Disse bygger opp under strategien om å være åpen og transparent, og mye tilsier at Northern Lights tilnærmer seg sine eksterne interessenter gjennom effektiv

kommunikasjon. På en annen side kan det diskuteres for hvorvidt uttalelser som «Vi er villig til å snakke om alt vi gjør, vi har ingenting å skjule» (Informant C) er forsvarlig å si. Det er kanskje ikke alt prosjektet burde dele med omverdenen, til tross for at de ønsker å spille med åpne kort. Det kan dessuten se ut til at interessentene ikke forventer full transparens, forenelig med Informant D sitt utsagn; «Vi har full forståelse for at det finnes børssensitive forhold og forretningshemmeligheter». Det kan være tegn på at det kan være hensiktsmessig å finne en gylden middelvei mellom å overeksponere og å utlevere for lite informasjon.

6.0 Konklusjon

Gjennom oppgaven har jeg undersøkt problemstillingen; «*I hvilken grad mestrer Northern Lights-prosjektet å imøtekomme eksterne interessenters forventninger gjennom effektiv kommunikasjon?*». Konklusjonen skal oppsummere hvordan resultatene gjort i forbindelse med analysene og drøftingen besvarer den avgrensede problemstillingen.

Prosjektet opererer rasjonelt, skaper oppslutning til kommunen på sikt, utarbeider miljøkonsekvensutredninger, arrangerer nabomøter og fanger global oppmerksomhet. Dette er i samsvar med forventninger som offentlige myndigheter har til byggeprosjekter. Videre gjennomfører prosjektet informasjons- og markedsføringskampanjer for å skape bevissthet. I tillegg inviterer de til orientering på byggeplassen, har et eget utsiktspunkt og besøksdager for skoleklasser. Det må likevel nevnes at prosjektet ikke beskytter biologisk mangfold og habitater tilstrekkelig, da de er avhengig av å bygge på uberørt natur. Foruten sistnevnte faktor, så samsvarer dette med allmennhetens forventninger til byggeprosjekter. Gode overvåknings- og varslingsrutiner for CO₂, etablering av en industriklynge og neglisjerbar sannsynlighet for eksponering av naturressurser er faktorer som er i overensstemmelse med berørte lokalsamfunn sine forventninger. Det er med andre ord mye som tilsier at det tilrettelegges godt for ivaretagelse av de eksterne interessentenes økonomiske, miljømessige og sosiale forventninger til prosjektet.

Det kommer frem av analysen at nabomøtene skaper rom for gjensidig dialog, samtidig som at interessentene opplever kommunikasjonslinjen med prosjektet som åpen. Det er høy grad av samsvar mellom prosjektets kommunikasjonstilnærming og elementer i Transaksjonsmodellen til Atkin, J. et al (1970). Dette til tross for at prosjektet ikke nødvendigvis er klar over det selv, da elementene er såpass integrert i kommunikasjonsstrategien. Videre må det nevnes at prosjektet deler data som normalt holdes konfidensielt, markedsfører klimaløsningen på sosiale plattformer og gjennomfører atypiske tiltak direkte rettet mot interessentene. Ovennevnte faktorer trekker i retning mot at Bournes (2015) tre klasser av kommunikasjon vurderes nøye.

Effektiv kommunikasjon er en avgjørende faktor som støtter opp under arbeidet med å imøtekomme interessentenes forventninger. Mye tilsier at dersom prosjektet ikke hadde arbeidet strategisk med kommunikasjon, så hadde interessentenes forventninger heller ikke blitt ivaretatt. Dette kunne videre forårsaket nederlag i interessenthåndteringen. Mangel på rapportering kan eksempelvis skape usikkerhet og skeptisisme. Videre kan mangel på prosjektrelasjoner gjøre at interessenter ikke forstår den langsiktige

verdskapningen til prosjektet, noe som blant annet kan føre til misnøye. Det er også verdt å nevne at mangel på direkte rettet kommunikasjon kan føre til at kritiske interessenter utøver motstand. Slike reaksjoner er ikke ønskelig, da det i verste fall kan resultere i at interessentene stanser prosjektprosessen.

Til tross for at informantene opplever at deres forventninger blir ivaretatt i sin helhet, vil jeg presisere noen relevante funn som kan ha potensiale for forbedring. Først og fremst vil jeg presisere at Northern Lights enda befinner seg i gjennomføringsfasen. Mye kan skje før en kan anse interessenthåndteringen som fullstendig vellykket. Et annet aspekt er at prosjektet ikke gjennomfører en formell klassifisering av de eksterne interessentene, men heller anvender en generell tilnærming. Prosjektet utnytter seg ikke av det fulle potensiale i differensierte strategier og klassifiseringer, noe som strider imot Clelands (1988) anbefaling. Dette kan føre til at prosjektet ikke forstår kompleksiteten hos hver interessentkategori og i verste fall mister den fulle effekten av interessentarbeidet som det legges opp til. Dette strider også imot Bournes (2015) tanke om at nøkkelen til effektiv kommunikasjon ligger i å forstå kompleksiteten hos hver interessentkategori og utvikle kommunikasjonsplanen utfra denne kunnskapen.

Når alt kommer til alt så er det mange faktorer som indikerer at prosjektet har en åpen og transparent kommunikasjonsstrategi som bidrar til høy grad av ivaretagelse av de eksterne interessentenes forventninger. Dermed besvares bacheloroppgavens problemstilling. Til tross for at prosjektet enda er i gjennomføringsfasen, kan man allerede se resultater av en slik gjennomsiktig og åpen kommunikasjonsstrategi. De eksterne interessentene besitter en avgjørende makt til å stanse eller forsinke prosjektet, men ettersom de føler seg inkludert og hørt så forekommer ikke dette.

Det vil for fremtiden være essensielt å til enhver tid unngå troverdighetstap og fortsette å ha en transparent interessenttilnærming. Troverdighetstap kan gi fatale konsekvenser, slik som eksempelvis forekom i Mongstad-skandalen. Det kan derimot være fordelaktig å forbedre rutinene knyttet til interessentklassifisering. Dette kan eksempelvis gjøres ved å utarbeide et prosjektstyringsdokument som er enda mer spesifikt og detaljert enn det nåværende dokumentet. Dokumentet burde inneholde en oversikt over de tre mest avgjørende eksterne interessentene og tiltak mot dem, i henhold til anbefalinger fra Cleland (1988). Det vil skape rom for differensierte og spesifikke tilnærminger mot interessenter som har ulike behov. Ved å utarbeide slike proaktive tiltak vil Northern Lights-prosjektet forsterke utbyttet som kommer av gode interessentforhold.

7.0 Kilder

7.1 Referanseliste

- Akin, J., Goldberg, A., Myers, G & Stewart, J. (1970). *Language Behavior: A Book of Readings in Communication* (1. utg.). De Gruyter. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=3045584>
- Atkin, B. & Skitmore, M. (2008). *Editorial: stakeholder management in Construction*. *Construction Management and Economics*, 26(6), s. 549-552. <https://doi.org/10.1080/01446190802142405>
- Austvik, O. G. (2007). *Staten som petroleumsentreprenør*. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 02(48), s. 197-222. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-291X-2007-02-02>
- Bourne, L. (2015). *Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management*, (1. utg). Auerbach Publishers, Incorporated. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=1816358&ppg=222>
- Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (2020) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, (2. utg). Fagbokforlaget.
- Chan, A. P. C. & Oppong, G. D. (2017) *Managing the expectations of external stakeholders in construction projects*. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), s. 736-756. <https://www-emerald-com.ezproxy.library.bi.no/insight/content/doi/10.1108/ECAM-07-2016-0159/full/html#sec002>
- Djuve, A. (2005, 16. mars). *Byggebransjen mest korrump*. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/samfunn/byggebransjen-mest-korrump/1-1-542238>
- Datatilsynet. (2020). *Lydopptak av samtaler*. <https://www.datatilsynet.no/personvern-pa-ulike-omrader/overvaking-og-sporing/lydopptak/spesielt-om-lydopptak-i-arbeidslivet/>

- Edmonds, W. A. & Kennedy, T. D. (2017). *An Applied Guide to Research Designs* (2. utg.). SAGE Publications.
- Eskerod, P., Huemann M. & Savage G. (2015/2016). *Project Stakeholder Management – Past and Present*. *Project Management Journal*, s. 6-14. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1002/pmj.21555>
- Equinor ASA. (2020). *Om oss*. <https://www.equinor.com/no/about-us.html#kort-om-statoil>
- Equinor ASA. (2020). *Northern Lights CCS*. <https://www.equinor.com/no/what-we-do/northern-lights.html>
- FN-sambandet. (2019). *Klimaendringer*. <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>
- FN-sambandet. (2021). *Ansvarlig forbruk og produksjon*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach* (1.utg.). Pitman.
- Gassnova. (2020). *Timeline*. <https://ccsnorway.com/timeline/>
- Handelshøyskolen BI. (2021). *Personvern og GDPR*. BI. <https://www.bi.no/studier-og-kurs/kurs/spesialkurs/personvern-og-gdpr/>
- Hargie, O. (2016). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice* (6. utg.). Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=4710873&ppg=1>
- IEA. (2021). *Global Energy Review: CO2 Emissions*. <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021?mode=overview>
- IEA. (2021). *Global Energy Review: Overview*. <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2021?mode=overview>

- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Li, T. H. Y., Ng, S. & Skitmore, M. (2013). *Evaluating stakeholder satisfaction during public participation in major infrastructure and construction projects: A fuzzy approach. Automation in Construction*, 29(4), s. 123-135.
<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2012.09.007>
- Maddaloni, F. D. & Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537-1556.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.011>
- Nguyen, T. H. D. N., Chileshe, N., Rameezden, R. & Wood, A. (2019). External stakeholder strategic actions in projects: A multi-case study. *International Journal of Project Management*, 37(1), s. 176-191. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.001>
- Rhenman, E. (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation: om organisationsteoris tillämpbarhet i debatten om arbetslivets demokratisering*. Svenska arbetsgivareföreningen.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson Education Limited.
- Skyttermoen T. & Vaagasar A. L. (2017). *Verdiskapende prosjektledelse* (1. utg.). Cappelen Damm.
- Trentim, M., H. (2015). *Managing Stakeholders as Clients: Sponsorship, Partnership, Leadership, and Citizenship*, (2. utg). Project Management Institute.
<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?docID=4603804&ppg=126>

7.2 Figurliste

Figur 1.....	7
Figur 2.....	9
Figur 3.....	10
Figur 4.....	13
Figur 5.....	14
Figur 6.....	14
Figur 7.....	19
Figur 8.....	19
Figur 9.....	37

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide Informant A og B

Del 1. Innledende spørsmål

- Alder?
- Hva er din rolle i prosjektarbeidet?
- Har du mye erfaring med prosjektarbeid?
- Hvor mange har du i ditt lederspenn/ hvor mange rapporterer til deg?

Del 2. Spørsmål knyttet til interessenthåndtering

- Hvilke verktøy for interessenthåndtering har dere benyttet dere av i de tidligere fasene av prosjektet?
- I hvilken grad ble det laget en egen strategi for interessenthåndtering?

Del 3. Offentlige myndigheter (statlige interesser som må gi godkjenninger):

- (Økonomi) Hvordan opplevde dere tildelingen av ressurser til prosjektet fra regjeringen?
- (Miljø) Hvilke tiltak la dere inn for å sikre effektiv avfallshåndtering under utbyggingen? Har dere gjennomgått en miljøkonsekvensutredning?
- (Sosial) Utviklingen av byggeprosjekter krever ofte midlertidig eller permanent omdirigering av menneskelig og kjøretøytrafikk. Avholdt dere møter med berørte interessenter for å forhandle om trafikkplaner, kommunisere sikkerhetstiltak og for å kartlegge interessenters klager?

Del 4. Allmennheten (alle relaterte mennesker og enheter, som interesse- og pressgrupper, utenfor myndighetene og berørte lokalsamfunn)

- (Økonomi) Allmennheten kan ofte vise bekymring for den langsiktige verdiopptakelsen i byggeprosjekter. Hvilke markedsføringskampanjer har dere gjennomført for å få allmennheten til å forstå de langsiktige fordelene med prosjektet? (Økonomiske fordeler, sysselsettingsmuligheter osv.)
- (Miljø) Hvilken innvirkning har utbyggingen hatt på det biologiske mangfoldet og de naturlige habitatene i prosjektområdet? Har dere opplevd kritikk rundt dette tema?
- (Sosial) Åpenhet og gjennomsiktighet i prosjektleveransen er viktig for å sikre at allmennheten har tillit til prosjektet. På hvilken måte har dere forsikret dere om

at allmennheten har hatt mulighet til å delta i prosjektet og bidra med ideer? Noe som kunne vært gjort bedre?

Del 5. Berørte lokalsamfunn (grupper som kan utøve sin innflytelse på prosjektleveranser)

- (Økonomi) Var det noen farer for fysiske påvirkninger på eiendommer eller mennesker i forbindelse med prosjektet, eksempelvis giftige gasser eller sterke vibrasjoner? Hvordan håndterte dere evt. dette?
- (Økonomi) Vil prosjektet gjøre at den økonomiske verdien av eiendom og eiendeler øker i nærliggende boligstrøk?
- (Miljø) Lokalsamfunn viser seg å bry seg stort om bevaring av land- og naturressurser. Hvordan forhindrer dere negativ utnyttelse av slike ressurser?
- (Sosial) Kan lokalsamfunnet forvente seg forbedringer av nabolagets kvalitet som følge av prosjektet?

Del 6. Supplement

- Har du noe annet å tilføye som du mener jeg kan ha nytte av?

8.2 Intervjuguide Informant C

Del 1. Innledende spørsmål

- Alder?
- Hva er din rolle i prosjektarbeidet?
- Har du mye erfaring med prosjektarbeid?
- Hvor mange har du i ditt lederspenn/ hvor mange rapporterer til deg?

Del 2. Spørsmål knyttet til prosjektets kommunikasjon mot de eksterne interessentene

- Kan du si noe om hvilken betydning nettverksbygging har for dere når det gjelder å imøtekomme forventninger fra eksterne interessenter?
- Hvordan bygger dere nettverksforbindelser og involverer interessenter via sosiale medier? Hvilke kanaler anser du som mest effektiv?
- Hvordan har dere bygget goodwill gjennom sosiale medier?
- Opererer dere med toveis eller enveis kommunikasjon?

- Opplever du at det er rom for å lytte og ta i hensyn tilbakemeldinger fra interessenter? Har det vært tilfeller hvor planer har blitt endret grunnet innspill fra interessenter?
- Er det noe du kommer på som kunne blitt gjort bedre eller annerledes når det gjelder å kommunisere med eksterne interessenter?

Del 3. Supplement

- Har du noe annet å tilføye som du mener jeg kan ha nytte av?

8.3 Intervjuguide Informant D

Del 1. Innledende spørsmål

- Alder?
- Hvor mange år har du vært ordfører i kommunen?

Del 2. Spørsmål knyttet til forholdet mellom prosjektet og kommunen

- Kan du fortelle kort om hvilken verdi kan prosjektet gi kommunen og innbyggerne i kommunen?
- I et intervju med NRK uttaler at du ikke frykter ikke at den «nye» månelandingen skal bli en krasjlanding, slik som i 2013 på Mongstad. Kan du utdype hvordan kommunen har denne positive innstillingen til prosjektet?
- I Mongstad-skandalen ble ledelsen beskyldt for handlingslammelse for å ha holdt tilbake informasjon overfor Olje- og energidepartementet. I den forbindelse; Hvordan har kommunen opplevd kommunikasjonen og oppfølgingen fra prosjektet?
- Opplever dere at det finnes rom for gjensidig dialog?
- Har kommunen opplevd hemmelighetshold eller ansvarsfraskrivelse hos prosjektet?
- Kunne prosjektet ha blitt gjennomført uten politisk vilje? Med andre ord, kunne kommunen ha satt ned foten for å stanse utbyggingen?
- Har det vært noen uenigheter mellom kommunen og prosjektet underveis?

Del 3. Supplement

- Har du noe annet å tilføye som du mener jeg kan ha nytte av?