



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Navn: Lisa Myrmel Bruun-Olsen, Ane Nygård,  
Karoline Myrstøl Blomgren

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

## Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

# ONNS EXHIBITION

*«Hvordan kan kommunikasjon og informasjonsflyt ut mot interessentene optimalisere  
prosjektsuksess?»*

Eksamenskode og navn

BTH2532 Bacheloroppgave Prosjektledelse

Utleveringsdato

08.01.2018

Innleveringsdato

04.06.2018

Stuedsted

BI Bergen

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

## **Forord**

Vi er tre studenter ved Handelshøyskolen BI Bergen, som det siste semesteret har skrevet en bacheloroppgave for stiftelsen ONS som en del av vår spesialisering i faget Prosjektledelse.

Stiftelsen ONS omhandler flere prosjekter og dette ble fort en bedrift vi ønsket å skrive om i oppgaven vår. Vi tok kontakt med prosjekteier og han var positiv fra første stund. Vi har hatt et godt samarbeid med både prosjektleder og prosjekteier gjennom hele perioden, og vi er veldig takknemlig for tiden og ressursene ONS har avsatt til oss gjennom dette semesteret. Vi har jobbet jevnt med oppgaven, og dro tidlig i semesteret til Stavanger for å ha dybdeintervju med prosjekteier og prosjektleder. Problemstillingen vi til slutt landet på er utformet med hjelp fra prosjektleder og veileder, Odd Rydland. Basert på problemstillingen vår håper vi at vi har fått frem noen gode poeng som ONS kan ta med seg videre. Vi har brukt mye tid på oppgaven, og vi håper at dette gjenspeiler seg gjennom vår besvarelse.

Avslutningsvis vil vi påpeke at prosessen har vært veldig lærerik og givende. Nå sitter vi på mye nyttig kunnskap som vi er glad for å ta med oss videre. Vi ønsker å takke prosjektleder i Stavanger Forum og prosjekteier i ONS for all hjelp med både dybdeintervju, informasjonsformidling og telefonsamtaler. En stor takk vil vi gi til veileder Odd Rydland for motiverende ord og god hjelp underveis.

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven tar for seg det såkalte utstillingsprosjektet til Offshore Northern Seas (ONS) som er et av ONS sine tre hovedpilarer under oljemessen som arrangeres i Stavanger. ONS er prosjekteier av utstillingen, og er i all hovedsak ansvarlig for utarbeidelse av strategi og salg av arrangement. Stavanger Forum er Norges ledende konferansesenter og er teknisk arrangør for delprosjektet. Formålet bygger på et behov for et møtepunkt for bedrifter som opererer i olje- og gassektoren, hvor bedrifter deltar for blant annet nettverksbygging, markedsføring og “lead capturing”.

Kommunikasjon og informasjon er to sentrale tema som har stor innvirkning på prosjektets suksess. Messen har utstillere fra over 40 nasjoner, samt besøkende fra over 99 nasjoner. På bakgrunn av det ønsket vi å fokusere på kommunikasjonen og informasjonsflyten utad mot utstillerne, og se hvorvidt kulturelle forskjeller har en innvirkning. Dette la grunnlag for problemstillingen; «*Hvordan kan kommunikasjon og informasjonsflyt ut mot interessentene optimalisere prosjektsuksess?*» Vi valgte å konkretisere hovedproblemstillingen med en delproblemstilling; «*Kan kulturforskjeller ha en innvirkning på prosjektsuksess?*»

Vi har løst oppgaven hovedsakelig i fem deler, hvor vi innledningsvis beskriver prosjektet og presenterer problemstillingene. Deretter tar vi for oss relevant teori om henholdsvis kulturelle forskjeller, kommunikasjon og informasjon. Videre har vi en metodedel hvor vi forklarer hvilken metode som er valgt og hvorfor denne er foretrukket. Under denne delen beskriver vi detaljert hvordan undersøkelsene er blitt gjort og kritikk vedrørende dette. Vi har innhentet informasjon ved hjelp av fire dybdeintervjuer, løpende kontakt med både prosjekteier i ONS og prosjektleder i Stavanger Forum, samt en spørreundersøkelse.

I analysedelen utpekte følgende momenter seg:

- Faktorer som kan vanskeliggjøre kontakten mellom partene.
- Ulikheter ved kulturene som kan skape problemer.
- Utfordringer knyttet til HMS, lover og regler.
- Ineffektivitet når det gjelder kommunikasjonsplanleggingen.
- Problemer knyttet til informasjonskanalene.
- Informasjonen blir i noen tilfeller opplevd som overflødig.
- Foreligger forbedringspotensialet knyttet til informasjonsplattformen.

- Foreligger forbedringspotensialet knyttet til informasjonen som blir formidlet under messen.

Under analysedelen benytter vi relevant teori som er presentert under teoridelen til å analysere og diskutere. I oppgavens siste del presenterer vi en konklusjon og anbefaling på bakgrunn av funnene i analysen og teorien:

- Skille bedriftene som er nye til messen fra de som har deltatt opptil flere ganger.
- Strengere sanksjoner ved brudd på retningslinjer.
- Tilpasse kommunikasjonskanalene.
- Åpne for toveiskommunikasjon på informasjonsplattformen.
- Effektivisere informasjonsplattformen.
- Fokusere på fremtidens effektive kommunikasjonskanaler.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PROSJEKTEIER OG PROSJEKTETS OPPHAV .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 OM PROSJEKTET .....</b>	<b>1</b>
<b>2.0 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 ORGANISERING .....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Konkret prosjekt .....	3
2.1.2 Arrangementsprosjekt.....	3
2.1.3 Matriseprosjekt.....	4
2.1.4 Teamstruktur .....	4
2.1.5 Styringsgruppen.....	5
<b>2.2 PROSJEKTETS LIVSLØP.....</b>	<b>5</b>
2.2.1 Initiering.....	5
2.2.2 Planlegging .....	6
2.2.3 Gjennomføring.....	7
2.2.4 Avslutning.....	8
<b>2.3 VURDERING AV PROSJEKT .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 PROBLEMSTILLING .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5 DELPROBLEMSTILLING .....</b>	<b>11</b>
<b>3.0 TEORI .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 KULTURELLE FORSKJELLER.....</b>	<b>11</b>
3.1.1 Forholdet mellom prosjektet og interessentene .....	11
3.1.2 Verbal og Nonverbal kommunikasjon.....	14
<b>3.2 KOMMUNIKASJON.....</b>	<b>15</b>
3.2.1 Kommunikasjon i prosjekter.....	15
3.2.2 Kommunikasjonsprosessen .....	16
3.2.3 Kommunikasjonsplanlegging.....	16
3.2.4 Kommunikasjonskanaler .....	17
3.2.5 Interkulturell kommunikasjon.....	17
3.2.6 Fallgruver.....	18
<b>3.3 INFORMASJON .....</b>	<b>19</b>
3.3.1 Informasjonsflyt.....	19
3.3.2 Informasjonssystemer .....	19
3.3.3 Bruk av informasjonssystemer.....	20
3.3.4 Problematikk knyttet til informasjonsledelse .....	20
<b>4.0 METODE.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 VALG AV DESIGN.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 ANALYSEFORMÅL .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 PRIMÆRE OG SEKUNDÆRE KILDER .....</b>	<b>23</b>
<b>4.4 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE.....</b>	<b>23</b>
<b>4.5 DYBDEINTERVJU .....</b>	<b>24</b>
<b>4.6 SPØRREUNDERSØKELSE .....</b>	<b>25</b>
<b>4.7 UTVALG .....</b>	<b>25</b>
<b>4.8 METODEKRITIKK.....</b>	<b>26</b>
<b>5.0 ANALYSE .....</b>	<b>29</b>
<b>5.1 KULTURFORSKJELLER .....</b>	<b>29</b>
5.1.1 Forholdet mellom prosjektet og interessentene .....	29
5.1.2 Regelverk.....	31
5.1.3 Sosial dumping .....	32

<b>5.2 KOMMUNIKASJON</b> .....	32
5.2.1 <i>Kommunikasjonsplanlegging</i> .....	32
5.2.2 <i>Kommunikasjonskanaler</i> .....	33
5.2.3 <i>Fallgruver</i> .....	34
<b>5.3 INFORMASJON</b> .....	36
5.3.1 <i>Effektivitet og distribusjon av informasjon</i> .....	36
5.3.2 <i>Informasjonsplattform</i> .....	37
5.3.3 <i>Informasjon før, under og etter oljemessen</i> .....	38
<b>6.0 KONKLUSJON OG ANBEFALING</b> .....	<b>39</b>
<b>7.0 REFERANSELISTE</b> .....	<b>42</b>

## 1.0 Innledning

### 1.1 Prosjekteier og prosjektets opphav

Lille julaften 1969 kunne Phillips Petroleum informere om at det største oljefeltet til havs var funnet i Norge, nemlig Ekofisk (Elvsborg, 2009). Det ble raskt gjort flere betydelige funn på norsk sokkel og det ble naturlig for Norge å bygge opp et norsk oljesamfunn. I 1972 opprettet staten Statoil (i dag Equinor), som var et hundre prosent statlig eid selskap lokalisert i Stavanger. Norge beveget seg inn i et ukjent terreng hvor behovet for ny kunnskap og ny arbeidskraft vokste drastisk. Det utviklet seg et behov for et møtested for bedrifter i olje- og gasssektoren, hvor Offshore Northern Seas, heretter ONS, har opphav.

ONS er en oljemesse som for første gang ble arrangert i 1974. Det var Stavanger Bystyret, Statoil, Stavanger Forum og Norsk Petroleumsforening som etablerte ONS som en ikke-profit basert stiftelse. Med over 40 års lang historie har ONS stadig vært under endring for å holde tritt med en bransje i rask utvikling. Til tross for et stort omfang av innsatsfaktorer og at flere hundre personer jobber med oljemessen, er det kun 11 ansatte i selve ONS teamet. ONS har kontor midt i Stavanger sentrum, som også er kjent som Oljebyen.

ONS er preget av gode verdier og har alltid en holdning om at «*alt kan forbedres,*» som prosjekteier ved Stavanger Forum beskriver. Med en bredde av kulturelle og sosiale forskjeller må ONS kontinuerlig utvikle seg, og sørge for at utstillerne og deltakerne stadig er oppdatert, noe som fører oss til viktigheten av god kommunikasjon og informasjonsflyt. ONS jobber stadig med å ha en moralsk drift med fokus på etiske retningslinjer. Sosial dumping, forbehold av norsk regelverk og HMS er noen av fokusområdene som kommer frem i intervjuene.

### 1.2 Om prosjektet

Oljemessen arrangeres hvert andre år på Stavanger Forums konferansesenter og er blitt en av verdens mest anerkjente oljemesser. Som prosjektleder i Stavanger Forum beskriver er ikke målet å bli verdens største messe, men den viktigste. ONS har opphav i et behov for et møtested mellom bedrifter, og har med tiden



vokst til å bli et globalt møtested for de største og viktigste aktørene innenfor olje- og gasssektoren.

ONS driver i all hovedsak med prosjektarbeid, og man kan dele oljemessen inn i fire delprosjekter som alle finner sted under samme tidsperiode:

1. ONS Young er et tilbud hvor studenter kan komme på en såkalt universitetsdag, hvor talentfulle mennesker innad i bransjen gir verdifull informasjon og holder inspirerende foredrag.
2. ONS Festival er et tilbud for deltakere som ønsker å møtes i en mer sosial setting på kveldstid for «networking».
3. ONS Konferanse går ut på at rundt 500 talere holder foredrag under Oljemessen. Konferansen inneholder et bredt aspekt av aktuelle temaer fra industrien, hvor formålet er å tilby noe til alle.
4. ONS Utstilling er det mest omfattende delprosjektet ONS arrangerer, som er det prosjektet vi skal ta for oss i vår problemstilling.

ONS Utstilling er en messe som arrangeres ved Stavanger Forum på Tjensvoll i Stavanger. Tall fra nettsiden til ONS (2018) viser at 1 240 utstillere deltok fra over 40 land på over 24 000 kvadratmeter, samt over 90 000 besøkende fra verden over. Prosjektleder i Stavanger Forum beskriver utstillingsområdet som: «*Vi bygger på en måte vår egen lille by, midt i Stavanger.*» Hver bedrift kjøper x kvantum kvadratmeter som de fritt disponerer, etter ONS sine retningslinjer. Formålet med utstillingsmessen er muligheten til å knytte sammen fremtidige partnere og kunder, samt dele ideer og vise frem produkter.

ONS stiftelsen er prosjekteier for utstillingsmessen som helhet, og de er ansvarlig for innhold, strategi og salg av arrangement. Stavanger Forum er et av Norges største og ledende konferansesenter, og de er teknisk arrangør for delprosjektet ONS Utstilling. Prosjektet blir arrangert på Stavanger Forums utstillingsområde.

## 2.0 Beskrivelse av prosjektet

### 2.1 Organisering

#### 2.1.1 Konkret prosjekt

Briner deler de ulike prosjektene inn i tre forskjellige prosjekttyper: konkrete prosjekter, adhoc-prosjekter og åpne prosjekter (Karlsen, 2017, s.31). ONS Utstilling er av typen konkret prosjekt. Denne typen prosjekt har prosjektleder og medarbeidere på heltid, hvor de har tydelige roller og et formelt hierarki. Det er et høyt kunnskapsnivå hvor prosjektmedarbeidere har god erfaring med prosjektarbeidsformen, og det foreligger gode systemer for estimering, planlegging og oppfølging av prosjektet (Karlsen, 2017, s.31).

Prosjektmedarbeiderne i ONS Utstilling er organisert i et formelt hierarki hvor prosjektleder jobber med prosjektet på heltid. Stavanger Forum som er ansvarlig for gjennomførelsen er godt kjent med prosjektarbeidsformen og har gode rutiner og systemer. Det følger flere fordeler ved denne prosjekttypen da de fleste metoder og verktøy er tatt i bruk før, som fører til høy grad av relevant erfaring for de involverte. Konkrete prosjekter kan imidlertid føre til at styring og kontroll kan bli et fast ritual, som kan føre til at prosjektgruppen kan se seg blind på eventuelle endringer og overraskelser som måtte oppstå (Briner, Hastings, & Geddes, 2000, s. 55).

#### 2.1.2 Arrangementsprosjekt

Mikkelsen og Riis identifiserer syv forskjellige typer prosjekter når man ser på prosjektoppgavens karakter. (Karlsen, 2017, s. 32). ONS Utstilling er det vi kan karakterisere som et arrangementsprosjekt. Noen av kjennetegnene til et såkalt arrangementsprosjekt er at forarbeid og planlegging kan være omfattende og gå over lenger tid, mens selve arrangementet gjennomføres på kort tid. Denne type prosjekt er også viktig for utviklingen av eierens og organisasjonens image (Karlsen, 2017, s. 33).

ONS Utstilling er en messe for næringsdrivende i olje- og gasssektoren som gjennomføres hvert andre år over en tidsperiode på fem dager. ONS jobber

kontinuerlig med Oljemessen, deriblant ONS Utstilling. Stavanger Forum jobber direkte med prosjektet ONS Utstilling, hvor enkeltpersoner jobber fast med prosjektet. Ved et arrangementsprosjekt er særlig tidsplanleggingen en utfordring, samt det å koordinere og føre kommunikasjonen mellom fagspesialister og frivillige/medarbeidere (Karlsen, 2017, s. 33).

### *2.1.3 Matriseprosjekt*

Vi kan skille mellom tre hovedstrukturer basert på forholdet mellom prosjektorganisasjonen og linjen. Avdelingsinternt prosjekt hvor prosjektet gjennomføres innen en avdeling, matriseprosjekt som involverer flere administrativt adskilte avdelinger med en koordinerende funksjon på tvers av avdelingene, og selvstendig prosjekt som er ressursmessig og administrativt skilt ut fra basisorganisasjonen (Karlsen, 2017, s. 158).

Prosjektformen til ONS Utstilling er et typisk matriseprosjekt, som er det som egner seg best da Stavanger Forum skal planlegge prosjektet i tillegg til de vanlige gjøremålene i linjen. Matriseprosjekt kjennetegnes ved at prosjektmedarbeiderne har sine faste stillinger i basis og arbeider med prosjektet på deltid. Fordeler med denne organiseringen er at man får en fleksibel utnyttelse av personell, mer tverrfaglig kompetanse som vil føre til bedre resultater, samt en mer effektiv utnyttelse av ressursene. Denne organiseringen kan imidlertid føre til en kompleks struktur hvor konflikter rundt ansvarsforhold, samt usikkerhet rundt rollerelasjoner og forventninger kan oppstå (Karlsen, 2017, s 160).

### *2.1.4 Teamstruktur*

Stavanger Forum har et team som jobber med ONS Utstilling, som er eksternt leid inn av ONS. Et team er en gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse. Gruppens deltakere bidrar med sin erfaring og kunnskap der den er etterspurt, noe som vil si de har en spesialorientert teamstruktur (Karlsen, 2017, s.168). Prosjektgruppen i ONS Utstilling har i utgangspunktet et fast team, som etterhvert vokser i takt med prosjektets omfang. Når messen nærmer seg utvider teamet seg betydelig, da behov for kunnskap og ekspertise vokser. Denne strukturen gir en god utnyttelse av teamets spesialisering og ekspertise. Det kan imidlertid være utfordrende å integrere og koordinere en slik struktur (Karlsen, 2017, s. 168).

### *2.1.5 Styringsgruppen*

Det er viktig at oppdragsgiver, som også er prosjekteier, utnevner en styringsgruppe for prosjektet. Styringsgruppen er en viktig del av organiseringen, og fungerer på mange måter som et styre i en bedrift. Styringsgruppen fungerer på vegne av oppdragsgiver og har det overordnede ansvaret. Ansvaret til styringsgruppen er i all hovedsak å gi retningslinjer for gjennomføring og styring av prosjektet, sikre ressurstilgang, kontrollere kostnads- og tidsforbruk, følge opp spesielle problemer eller usikkerheter, ta viktige avgjørelser og sikre god sluttevaluering (Karlsen, 2017, s. 182).

I styringsgruppen til ONS Utstilling sitter President (CEO i ONS Stiftelsen), Visepresident, prosjektleder og administrerende direktør i Stavanger Forum. Gruppen møtes en gang i kvartalet, bortsett fra det året ONS finner sted hvor de møtes månedlig.

## **2.2 Prosjektets livsløp**

Prosjektets livsløp er et hjelpemiddel for å kartlegge de viktigste arbeidsoppgavene og prosessene. Det gjør det lettere for prosjektlederen å planlegge og styre, samtidig som det er en hjelp for prosjekteieren å sørge for oppfølging og kontroll. Det finnes ulike modeller for prosjektets livsløp hvor en av de er delt inn i fire faser; initiering, planlegging, gjennomføring og avslutning (Hussein, 2016, s. 41).

### *2.2.1 Initiering*

I den første fasen, initieringsfasen, har man størst mulighet til å påvirke prosjektet. I denne fasen blir det utarbeidet mål, ansvar og krav til prosjektet. Leveransen blir vurdert etter oppnåelse innenfor tid, kostnad og kvalitet. Det blir også vurdert hva interessentene forventer av prosjektet og hvordan de kan være med på å oppnå prosjektsuksess (Hussein, 2016, s.47).

Virksomhetens strategi bør gjenspeiles i prosjektene. Under ONS Utstilling blir det brukt en tradisjonell strategiprosess hvor strategien blir bestemt av ONS og deretter implementert nedover i organisasjonen. ONS har ansvaret for alle leddene

i initieringsfasen i samarbeid med prosjektleder i Stavanger Forum, hvor de tar valg på grunnlag av strategien ONS har utarbeidet. Likevel er det ONS som har hovedansvaret og det siste ordet, mens i gjennomføringsfasen ligger hovedansvaret hos Stavanger Forum med nær oppfølging fra ONS.

I denne fasen blir det utarbeidet et prosjektmandat eller en prosjektbeskrivelse. I prosjektmandatet skal det komme frem hva hensikten med prosjektet er og hva som skal gjøres. Det bør inneholde prosjektets navn, bakgrunnen for prosjektet, oppdragsgiveren, prosjektets rammebetingelser, roller og ansvar, samt budsjett og tidsplan (Andersen, Grude & Haug, 2016, s.56). I prosjektmandatet til ONS Utstilling er det blant annet definert hva arbeidsoppgavene til prosjektmedarbeiderne i ONS og Stavanger Forum skal gjøre ut i fra teknologiske og økonomiske kriterier. Prosjektmandatet bør også inneholde prosjektets effektmål og resultatmål (Andersen, Grude & Haug, 2016, s.56). Prosjektets effektmål uttrykker hvorfor prosjektet er igangsatt. Effektmålet til ONS Utstilling er å skape en møteplass for personer og organisasjoner innenfor olje- og gasssektoren. Prosjektets resultatmål er hva som konkret skal leveres av prosjektet (Karlsen, 2017, s. 90). I dette prosjektet er resultatmålet å gjennomføre en utstillingsmesse på en vellykket måte som vil føre til projektsuksess (se definisjon i punkt 2.4).

### *2.2.2 Planlegging*

Studier viser at planlegging har stor eller middels positiv innvirkning på projektsuksess. ONS Utstilling er et arrangementsprosjekt. Typisk for slike prosjekter er at forarbeidet og planleggingen er omfattende og kan pågå over lang tid, mens selve gjennomføringen er under et mye kortere tidsperspektiv. ONS Utstilling har en fastsatt dato, dermed er behovet for å ha god og tidlig planlegging spesielt viktig. Et annet kjennetegn ved arrangementsprosjekter er at de har mange interessenter, som gjør at god kommunikasjon er helt vesentlig for å oppnå projektsuksess (Karlsen, 2017, s. 33).

Prosjektplanleggingen tar utgangspunkt i resultatet fra initieringsfasen (Hussein, 2016, s. 85). I planleggingsfasen legger man vekt på fordeling av ressurser i henhold til arbeidsoppgaver, utarbeidelse av planer og budsjett, samt risikostyring (Hussein, 2016, s. 86). Planleggingsfasen gjennomføres av styret i ONS i

samarbeid med prosjektlederen fra Stavanger Forum, med unntak av usikkerhetshåndtering hvor ONS står for analyseringen. Vi skiller mellom to typer planlegging: overordnet planlegging og detaljplanlegging.

#### *Overordnet planlegging – milepælplanlegging*

En milepælplan består av flere milepæler som fungerer som kontrollstasjoner i prosjektet for å sikre at prosjektet er på rett kurs. En milepæl skal beskrive en tilstand prosjektet bør være i på et spesielt tidspunkt, men ikke hvordan man kommer seg dit (Karlsen, 2017, s. 306). I denne prosessen må man avgjøre hvorvidt krav og mål er oppfylt før man kan gå videre til neste milepæl. ONS utarbeider en prosjektplan i samarbeid med prosjektleder i Stavanger Forum. Det blir utarbeidet en prosjektplan til ONS, og tilsvarende en egen prosjektplan til Stavanger Forum som inneholder arbeidsoppgaver og milepæler som skal utføres. ONS leier utstillingshaller for flere millioner kroner som de bruker under messen, og på grunn av kostnadene er det viktig at de ikke leier mer areal enn de har behov for. Viktige milepæler for ONS er dermed forskjellige salgsmål, samt bestilling av haller som må skje innen gitte tidspunkt.

#### *Detaljplanlegging - aktivitetsplanlegging*

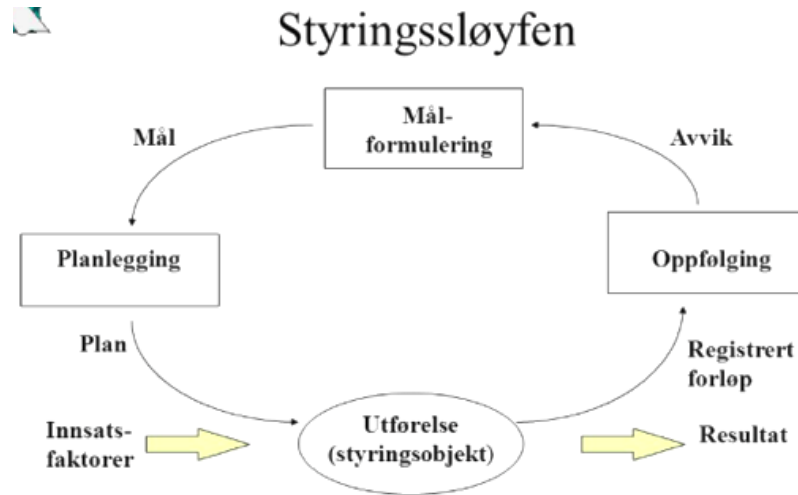
I detaljplanleggingen brytes milepælene ned i planlegging av aktiviteter, arbeidsoppgaver eller jobber. Man må identifisere alle aktivitetene som må gjennomføres for at man kan nå en milepæl, og videre hvilke arbeidsoppgaver som må utføres innenfor hver aktivitet (Karlsen, 2017, s. 310).

Detaljplanleggingen av ONS Utstilling blir utført på samme måte som ved milepælplanleggingen. Prosjektplanen som blir utarbeidet inneholder også detaljplanlegging hvor det er beskrevet arbeidsoppgaver til prosjektmedarbeiderne i ONS og i Stavanger Forum. Utover aktivitetsplanleggingen som er beskrevet i prosjektplanen, er det linjelederne som står for planleggingen av aktivitetene som skal gjennomføres. Prosjektplanen blir ofte endret underveis og tilført nye arbeidsoppgaver. De har ingen spesiell modell for planleggingen, men bruker Excel som de opplever har vært enklest for folk å forholde seg til.

#### *2.2.3 Gjennomføring*

I gjennomføringsfasen skal planleggingen realiseres. Det er viktig at prosjektleder styrer prosjektet slik at de målene som ble satt under planleggingen blir oppfylt.

Styring kan defineres som «... å sikre at veien til mål følges» (Karlsen, 2017, s. 379). Styring er en prosess som pågår helt til prosjektet er avsluttet. For å forklare de forskjellige trinnene i prosessen kan man bruke styringsløyfen.



Figur 1: "Styringsløyfen" (Slideplayer, 2015).

Prosjektarbeid er en kontinuerlig prosess som krever aktiv styring for at prosjektet skal bli vellykket. Ut i fra styringsløyfen kan man se at man kontinuerlig må drive med oppfølging for å sjekke at man er i rute i forhold til de målene og kravene man satt i planleggingen. Dersom man oppdager avvik kan man utføre korrektive tiltak. Det kan man gjøre ved å justere utførelsen, korrigere planene eller endre ambisjonsnivået (Karlsen, 2017, s. 380).

#### 2.2.4 Avslutning

I avslutningsfasen står erfaringsoverføring sentralt for å sikre kvalitet og forbedring. Karlsen beskriver erfaring som: «.. å få tak i eller å få vite ved å reise gjennom noe.» (Karlsen, 2017, s. 465). Det blir sendt ut en spørreundersøkelse til alle deltakerne på ONS Utstilling. På den måten kan interessentene gi tilbakemeldinger og være med på å forme neste utstillingsmesse. Utarbeidelsen og gjennomføringen av spørreundersøkelsen utføres av et eksternt byrå. De sender kvalitative data til ONS i form av «executive summary» og brede rapporter. Dette blir fulgt opp nøye i styret i ONS og danner grunnlaget for diskusjonen av strategiplanen. Spørreundersøkelsen er et godt hjelpemiddel for at ONS skal kunne utvikle seg og bli bedre.

## 2.3 Vurdering av prosjekt

ONS Oljemessen er etter vår mening et solid prosjekt som bidrar svært positivt til oljesamfunnet i Norge. Messen tilfører Norge, særlig Stavangerområdet, mange positive ringeffekter gjennom å bidra til god økonomisk vekst for byen generelt. Grunnet prosjektets størrelse ble vi nødt til å fokusere på et av delprosjektene, og valgte ONS Utstilling som er den største pilaren under messen. Med over 40 deltakende nasjoner skjønte vi fort at kulturelle forskjeller var et sentralt tema som også førte til utfordringer. Både kommunikasjon og informasjon er helt essensielt for planlegging og gjennomføring av messen, som også henger nært sammen med kulturelle forskjeller.

## 2.4 Problemstilling

På grunnlag av våre vurderinger har vi formulert følgende problemstilling:

***«Hvordan kan kommunikasjon og informasjonsflyt ut mot interessentene optimalisere prosjektsuksess?»***

### *Definisjon/presisering*

For å øke forståelsen av problemstillingen og hva vi ønsker å finne ut av, har vi utdypet hva som legges i begrepene i problemstillingen.

### *Kommunikasjon*

Karlsen definerer kommunikasjon som utveksling av informasjon mellom en avsender og en mottaker, og deres persepsjon av mening. Mangel på kommunikasjon i prosjekter kan få uheldige konsekvenser (Karlsen, 2017, s. 244). I denne oppgaven skal vi fokusere på kommunikasjonen utad mot interessentene.

### *Informasjonsflyt*

Man kan si at informasjon er en form for lederfunksjon av planmessig og vedvarende art, der man forsøker å oppnå forståelse for, og en positiv innstilling til prosjektet og resultatet av det (Westhagen, 2008, s. 183). Informasjonsflyt er all den informasjon som finnes og kommuniserer rundt prosjektet. Vi ønsker å undersøke hvordan Stavanger Forum kan optimalisere informasjonsflyten med



hensyn til eventuelle kulturelle forskjeller på en bedre måte som kan optimalisere prosjektsuksess.

### *Interessenter*

Kjetil Sander (2017) definerer en interessent som: «Alle bedrifter, organisasjoner, myndigheter, interessentgrupper og enkeltpersoner som virksomheten direkte eller indirekte er avhengig av, og som også direkte eller indirekte er avhengig av virksomheten.» Det finnes imidlertid mange forskjellige definisjoner på en interessent.

Felles for alle definisjonene er at interessentene kan deles inn i flere kategorier, at det er et slags bånd mellom interessentene og prosjektet, samt at involvering av nøkkelinteressenter er avgjørende for suksess. Man kan si at interessenthåndtering består av tre deler: først er det viktig å kartlegge og identifisere interessentene, deretter foreta en analyse som identifiserer relasjoner mellom interessent og prosjekt, til slutt er det viktig å iverksette en passende strategi for den enkelte interessenten. På forhånd er det en oppstartsprosess, og i etterkant en oppfølging og kontrollprosess (Karlsen, 2017, s. 287).

ONS Oljemessen har et stort mangfold av forskjellige interessenter. Deriblant utstillere, kunder, besøkende, underleverandører, naboer av messen, hotellbransjen, restaurantbransjen osv. Et så stort prosjekt vil naturligvis påvirke mange, både positivt og negativt. I denne oppgaven skal vi hovedsakelig fokusere på utstillerne, altså bedriftene som skal delta på utstillingsmessen. Årsaken til at vi velger nettopp denne interessentgruppen er fordi utstillerne representerer ulike kulturer, og vi ønsker å undersøke hvorvidt kulturelle forskjeller har en innvirkning på prosjektets suksess med fokus på kommunikasjon og informasjonsflyt.

### *Prosjektsuksess*

Når man skal vurdere om prosjektet har vært en suksess, må man legge mest vekt på suksesskriteriene som er viktigst for prosjektet. Man kan skille prosjektsuksess mellom prosjektledelsessuksess og prosjektproduksuksess.

Prosjektledelsessuksess blir målt etter oppnåelsen innenfor de rammer som er satt av tidsfrister, budsjetter og kvalitetskriterier. Prosjektproduksuksess måles i grad

av effektoppnåelse, og vil si at prosjektet bidrar til den ønskede verdiskapingen. Prosjektledelsessuksess kan måles etter at prosjektet er gjennomført, mens ved prosjektproduksuksess skjer realiseringen i etterkant (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 52).

Prosjektleder nevner noen viktige faktorer som han mener definerer prosjektsuksess (Vedlegg 1). Han sier det er viktig med en nøyaktig prosjektplan som man har tiltro til, samt god kjemi i teamet. Det er også viktig at man stadig jobber med å utvikle seg for å bli bedre. En hjelp for å oppnå dette er erfaringsoverføring. Han sier også at kommunikasjon har svært stor betydning for prosjektsuksess, både når det gjelder intern og ekstern kommunikasjon.

## **2.5 Delproblemstilling**

Vi ønsker å konkretisere hovedproblemstillingen, ved å presentere en delproblemstilling. Både kommunikasjon og informasjon er to begreper som kan omhandle mye. Basert på funn i prosjektet ønsker vi å flette inn kulturelle forskjeller, og se på hvorvidt kommunikasjon og informasjon bør behandles annerledes gitt forskjellene. Videre ser vi på hvordan et fokus på de kulturelle forskjellene kan optimalisere prosjektsuksess.

Delproblemstillingen vi har valgt er:

*«Kan kulturforskjeller ha en innvirkning på prosjektsuksess?»*

## **3.0 Teori**

### **3.1 Kulturelle forskjeller**

#### *3.1.1 Forholdet mellom prosjektet og interessentene*

Det finnes mange forskjellige definisjoner på kultur. Hofstede har definert kultur som; «En kollektiv programmering av tankene som skiller medlemmer av en gruppe mennesker fra en annen» (Brønn & Arnulf, s. 316). Med andre ord er kultur måten mennesker lever på, og hvilke tankemessige referanserammer de støtter seg til (Dahl, 2013, s. 34).

Kulturelle faktorer utgjør de normer, verdier og tradisjoner som prosjektet kan møte i omgivelsene. Det vil si faktorer som påvirker tankegangen, samt handlemåten. Dette er forhold prosjekter må ta hensyn til i møte med andre organisasjoner, og da spesielt i møte med organisasjoner fra andre land (Karlsen, 2017, s. 282).

Koblingen mellom prosjektet og interessentene kan ta forskjellige former, og det er flere alternative situasjoner som beskriver forholdet (Karlsen, 2017, s. 282). I denne oppgaven vil det være nærliggende å si at det er direkte relasjon mellom partene. Det betyr at prosjektet legger opp til en direkte og lengre relasjon med interessenten og det er en erkjennelse av behov for å bygge konstruktive relasjoner. Fordelen ved denne tilnærmingen er at det gir prosjektet større fleksibilitet til å endre og tilpasse seg omgivelsene. Det vil i en slik situasjon ofte være hinder som kan vanskeliggjøre kontakten mellom partene. Dette hinderet kan være geografiske forhold, språk, mellommenneskelige forhold, tid, lovverk, bransjemessige forhold, kulturelle forhold osv. (Karlsen, 2017, s.283).

«I møte med mennesker fra andre kulturer vil man kunne oppleve at deres måte å kommunisere på kan ha en annen betydning enn det du er vant til. For å ikke krenke noen bør man kjenne til ulike kulturelle forskjeller som kan ha betydning for kommunikasjonen.» (Fossbråten, 2017).

Dersom interessentene kommer fra ulike kulturer, er det spesielt viktig å inneha kunnskap om hvordan de ulike kulturene opptrer i forretningsammenheng slik at det blir minst mulig utfordringer ved gjennomførelse av prosjektet.

Det finnes kulturelle forskjeller når det gjelder flere faktorer, som for eksempel holdning til regelverk og lover, hvordan man hilser, om kulturer er avtalefokusert eller relasjonsfokusert, kommunikasjonsform og formalitet. Med tanke på at vi i denne oppgaven ønsker å undersøke om kulturelle forskjeller blant annet har en innvirkning på kommunikasjonen, er det relevant for oss å se på de skriftlige utfordringene kulturelle forskjeller kan ha. Dette er fordi kommunikasjonen ut mot interessentene i forkant av messen i all hovedsak går via mail. Karsten Eskelund (2014) forteller i sitt blogginnlegg at personer med ulik kulturell bakgrunn vil uttrykke seg forskjellig. Han påpeker også at i enkelte land, som for eksempel Norge, har vi en direkte skrivestil. Mottakere fra kulturer der man

gjærne pakker inn budskapet i mer indirekte vendinger kan oppleve dette som brutalt.

#### *Avtalefokusert vs. Relasjonsfokusert*

Vi skiller mellom relasjonsfokuserte og avtalefokuserte kulturer, hvor hovedforskjellen er at enkelte kulturer er opptatt av å bygge opp et forhold med forretningspartneren før de inngår en avtale, i motsetning til andre kulturer som foretrekker å gå rett på sak. Gesteland skriver i sin e-bok at avtalefokuserte forretningskulturer har en tendens til å verdsette at motparten er direkte. En person fra en avtalefokusert kultur tar seg ikke tid til småprat, uansett om dette er ansikt til ansikt eller via for eksempel mail. Det er ikke nødvendig å kjenne personen eller firmaet på et personlig nivå for å få forretning gjort. Personer med slik kulturell bakgrunn verdsetter enkelt og direkte språk, og er generelt opptatt av å få avtalen i boks så fort som mulig. Eksempel på land med slike kulturer er USA, Norge, Storbritannia, Tyskland og delvis Frankrike (Gesteland, 2007).

Gesteland skriver også i sine studier at relasjonsfokuserte kulturer i motsetning til avtalefokuserte kulturer, har en tendens til å verdsette forhold før de samhandler med fremmede. Dersom personer fra relasjonsfokuserte kulturer ikke kjenner til den andre parten når de skal gjøre forretning, kan de bli nervøs. Det er derfor vanlig for denne type kultur å tilbringe tid på å bli kjent med hverandre før de går inn i et samarbeid. Eksempel på land fra slike kulturer er Japan og Kina (Gesteland, 2007).

#### *Hierarkisk (formell) vs. Egalitær (uformell)*

Videre formidler Gesteland i sine studier at formelle kulturer vanligvis er organisert i hierarkier som gjenspeiler store forskjeller i status og makt. Det er ikke vanlig å samhandle med noen fra en annen rangering enn seg selv, og det er viktig å vise respekt for folk høyere opp i hierarkiet. Alder, kjønn, rangering, utdanning og familiebakgrunn er nøkkelfaktorer for status og makt i de fleste hierarkiske samfunn. Eksempler på land med formell/hierarkisk forretningskultur er Kina, Japan, Frankrike, Tyskland og England. Gesteland skriver også at uformelle kulturer verdsetter egalitære holdninger og det er mindre forskjeller i status og makt. En åpen-dør politikk er vanlig, og folk bryr seg vanligvis ikke om

andres status og titler mens de gjør forretninger. Eksempler på land med uformell/egalitær forretningskultur er USA og Norge (Gesteland, 2007).

### *Holdning til regelverk og lover*

Når det gjelder holdning til regelverk og lover er det også her store forskjeller mellom kulturer. Handlinger som er lovlig i for eksempel USA, er ikke nødvendigvis lovlig i Norge. Disse forskjellene kan skape unødvendige konflikter dersom ikke begge parter er klar over reglene for det gitte landet forretningen skal utføres i. Point Park University (2017) presenterer at uenigheter i høykontekst kulturer kan være personlig truende, noe som kan sette en stopper for arbeidet. En annen konsekvens av forskjeller i regelverket kan være sosial dumping. Arbeidstilsynet sin nettside (2018) beskriver sosial dumping som en konsekvens som forekommer når utenlandske arbeidstakere får vesentlig dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn norske arbeidstakere. Dette viser viktigheten av å ha tydelige regler og lovverk, og ha prosedyrer for hvordan man best mulig formidler dette ut til forskjellige interessenter.

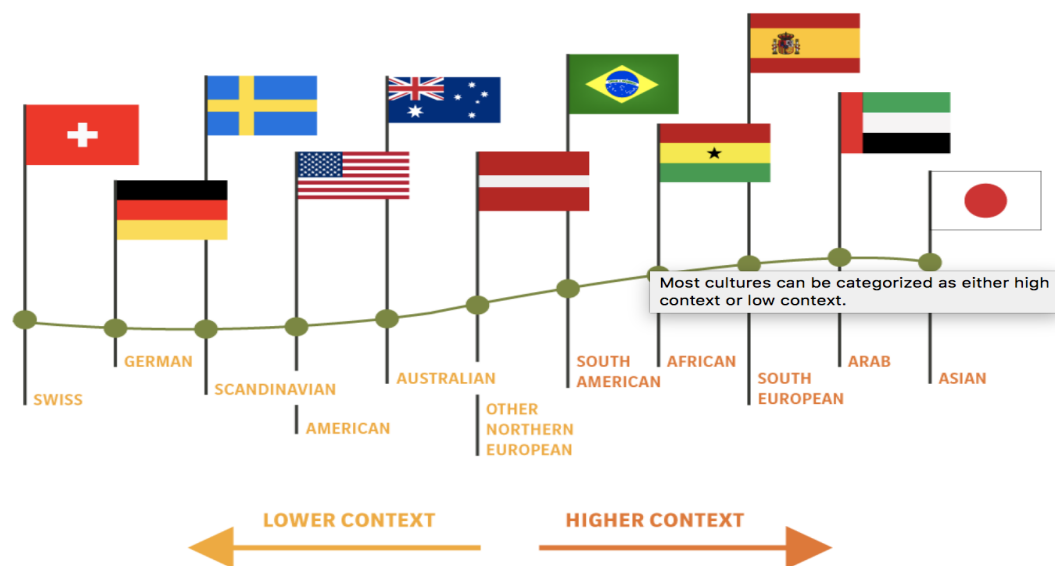
### *3.1.2 Verbal og Nonverbal kommunikasjon*

Nonverbal kommunikasjon er kommunikasjon uten ord i motsetning til verbal kommunikasjon som er kommunikasjon med bruk av ord. Muntlig verbalspråk krever ikke planlegging av struktur og ordvalg slik man må ved skriftlig verbalspråk (Dahl, 2013, s.134). Nonverbal kommunikasjon dreier seg om kommunikasjon i situasjoner der mennesker møtes ansikt til ansikt. Det omfatter kroppsatferd, gester, mimikk, kroppskontakt, kroppsbevegelser (Dahl, 2013, s.176). På nettsiden til Point Park University (2017) fremkommer det at ikke-verbale tegn varierer stort på tvers av kulturer og er ofte tvetydige.

For å ytterligere forstå nyansene for ikke-verbal kommunikasjon på tvers av kulturer, er det viktig å kjenne forskjellene mellom høykontekst og lavkontekst kulturer. Kontekst refererer til informasjonen som omgir en hendelse og er bundet opp med den aktuelle begivenhetens ultimate mening. Videre fremkommer det at høykontekst kulturer er sterkt knyttet til nonverbal kommunikasjon ved å bruke elementer som strenge sosiale hierarkier og dyp kulturell kunnskap for å formidle sin mening. Kommunikasjonen er ofte indirekte, harmonisk strukturert og diskret. Uenigheter er personlig truende, og det er derfor viktig å løse konflikter

umiddelbart for at arbeidet skal fortsette. Nøyaktighet er også høyt verdsatt. I motsetning til land fra høykontekst kulturer, har land fra lavkontekst kulturer en tendens til å være mer direkte. Relasjoner begynner og ender raskt, og hierarkiet er mer avslappet på mange måter. Uenigheter er ikke personlige, og konflikter trenger nødvendigvis ikke å løses umiddelbart for at arbeidet kan fortsette (Point Park University, 2017).

## HIGH CONTEXT VS. LOW CONTEXT CONTINUUM



Figur 2: "High context vs. Low context" (Point Park University, 2017)

### 3.2 Kommunikasjon

Kaufmann definerer kommunikasjon som: «overføringer eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem.» (Kaufmann & Kaufmann, 2010, s. 290). Ordet kommunikasjon betyr «Det som binder oss sammen» og handler om å skape et fellesskap (Brønn & Arnulf, 2017, s. 30).

#### 3.2.1 Kommunikasjon i prosjekter

I prosjeklitteraturen er kommunikasjon ofte omtalt som overføring av informasjon, ideer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen (Karlsen, 2017, s. 244). Når kommunikasjonen fungerer effektivt, bidrar den sterkest til resultatene. God kommunikasjon er «limet» i en organisasjon, og er vesentlig for å gi motivasjon, styring og kontroll, koordinering, samt

kulturbygging. Det er også viktig når det gjelder markeds-, bruker- og kundeorientering, samt beslutningsfatning. Til tross for at kommunikasjon har såpass stor betydning for prosjektsuksess, er fokuset på det oftest fraværende eller sterkt nedtonet (Johannesen & Rosendahl, 2010, s.14).

### 3.2.2 Kommunikasjonsprosessen

Kommunikasjon består av forskjellige innfallsvinkler til det sammensatte fenomenet som kommunikasjon er. Den mest benyttede modellen kalles informasjonsteoretisk modell, hvor det er naturlig å stille følgende spørsmål:

- Hva ønsker sender å formidle?
- Hva inneholder faktisk senderens budskap?
- Hvilke signaler når frem til mottakeren?
- Hvilken mening legger mottakeren i de signalene som han/hun mottar?

(Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 291).

Av disse spørsmålene ser vi viktigheten av å omsette informasjon, samt sammenhengen mellom informasjon og kommunikasjon.

Videre skiller Kaufmann kommunikasjonsprosessen mellom fire hovedkomponenter:

1. Innkodning som handler om hva en person har til hensikt eller ønsker å formidle til en annen part.
2. Kommunikasjonskanalen som er formidlingsveien man velger å benytte seg av, for eksempel muntlig, telefonsamtale, mail o.l.
3. Avkodning som begynner idet budskap når frem til mottaker, hvor man oversetter budskapet til sin egen forståelige form.
4. Tilbakemelding som er spesielt viktig i toveiskommunikasjon hvor kommunikasjonsprosessen fortsetter sirkulært med at mottakeren overfører et nytt budskap tilbake til opprinnelige sender.

(Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 292).

### 3.2.3 Kommunikasjonsplanlegging

For at kommunikasjonen skal bli vellykket bør prosjektleder utarbeide en kommunikasjonsplan. Planen kan utarbeides i en tabell for enkel oversikt. Kommunikasjonsplanen gjelder både internt og eksternt, og bør inneholde hva

hensikten med kommunikasjonen er, hvilke parter kommunikasjonen skal foregå mellom, samt hva som skal formidles. Kommunikasjonsplanen bør også inneholde når det skal kommuniseres, hvilke tidsfrister som foreligger, om det kreves noe tilbakemelding og hvordan all informasjonen skal lagres (Karlsen, 2017, s. 248).

### *3.2.4 Kommunikasjonskanaler*

Når man skal formidle et budskap må man velge hvilken kommunikasjonskanal man skal bruke. Eksempler på kommunikasjonskanaler er ansikt til ansikt, mail, møter eller telefon. Hvilken kommunikasjonskanal som er best egnet avhenger av situasjonen og hva man skal formidle. Hovedregelen for hva som er den mest optimale kommunikasjonsplattformen er når sender har mulighet til å formidle rik informasjon. Rik informasjon er når:

- Man kan overføre mange ulike signaler samtidig.
- Det er mulighet for rask tilbakemelding.
- Sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldinger til hverandre.

(Karlsen, 2017, s. 250).

### *3.2.5 Interkulturell kommunikasjon*

«Interkulturell kommunikasjon er en prosess som innebærer utveksling og fortolkning av tegn og meldinger mellom mennesker som representerer ulike kulturelle fellesskap som er så forskjellige at deres tilskrivning av mening påvirkes.» (Dahl, 2013, s. 85). Det kan derfor være utfordrende å samarbeide med mennesker med forskjellig språk og kultur, og det er lett for at det kan oppstå misforståelser.

Forståelse er et resultat av at partene har forhandlet og diskutert hvilke meninger som skal tilskrives ord og handlinger. Mange kulturkonflikter skyldes utilstrekkelig forståelse hvor en eller flere av partene ikke har satt seg inn i den andres situasjon. Det kan skape usikkerhet om hvorfor den andre handler eller sier som den gjør, og dermed oppstår det misforståelser. Vi har alle fortolkningskjemaer som er basert på erfaringer fra våre omgivelser. Når vi kommuniserer med andre plasserer vi automatisk budskapet inn i vårt fortolkningskjema og prøver å koble det til tidligere erfaringer. Når man



kommuniserer med mennesker fra andre kulturer kan budskapet misforstås fordi man har forskjellige fortolkningskjemaer, og man har derfor ulike erfaringer å knytte budskapet opp mot (Dahl, 2013, s. 272).

Når man skal kommunisere på tvers av kulturer er det viktig å bygge relasjoner til enkeltpersonene man skal samarbeide med, og være oppmerksom på konsekvensene av kommunikasjonen og hvordan det blir oppfattet. Lytting er viktig i all kommunikasjon for å etablere en gjensidig forståelse, men dette gjelder spesielt kommunikasjon med andre kulturer (Brønn & Arnulf, 2017, s. 326).

### 3.2.6 Fallgruver

Det kan være utfordrende å lykkes med god kommunikasjon. Flere ulike faktorer spiller inn i kommunikasjonen og kan ødelegge budskapet avsenderen ønsker å formidle. Disse forstyrrelsene kalles støy, og kan fort føre til misforståelser og forsinkelser (Johannessen & Rosendahl, 2010, s. 136). Her gjelder det å redusere barrierene ved at man er klar over hvilke fallgruver som foreligger.

Vi kan dele inn i fire kommunikasjonsbarrierer:

- *Prosessbarrierer*: her oppstår det problemer hos senderen når det gjelder kodingen, budskapet, mediet, dekodningen, hos mottakeren og/eller i tilbakemeldingen.
- *Personlige barrierer*: her kan det oppstå problemer i kommunikasjonen grunnet for eksempel fordommer, uoppmerksomhet, lytteevner eller mistenksomhet.
- *Fysiske barrierer*: det kan oppstå utfordringer i kommunikasjonen på grunn av geografisk avstand mellom sender og mottaker.
- *Semantiske barrierer*: her kan det oppstå utfordringer ved at sender og mottaker har forskjellig oppfatning av ord og uttrykk som blir brukt. Dersom man oversetter budskapet til et annet språk kan semantiske barrierer lett oppstå.  
(Karlsen, 2017, s.255).

### 3.3 Informasjon

«Når data blir satt inn i en sammenheng som gir mening, kaller man det informasjon.» (Karlsen & Gottschalk, 2011, s. 441). Informasjon er noe vi kan oppnå med kommunikasjon, og begrepene henger dermed nært sammen. Videre kan vi skille mellom to hovedtradisjoner for hvordan informasjon oppfattes. Den ene sier at informasjon er knyttet til en matematisk formal teori som ser på informasjon som en målbar, kvantifiserbar enhet. Den andre tradisjonen er knyttet til en mer humanistisk og samfunnsvitenskapelig forståelse av menneskets evne til å skape mening, hvor utgangspunktet er at den enkelte mottakeren selv avgjør hva mening og informasjon er (Gottschalk, 2004, s.19). Informasjon viser seg i mange organisasjoner å bli et stebarn som ingen riktig tar hånd om, da det ofte blir fortrenget av de mange daglige gjøremålene (Westhagen, 2008, s.179).

#### 3.3.1 Informasjonsflyt

Informasjon skal flyte i veldefinerte kanaler og komme frem til vedkommende som har behov for den. Et vellykket prosjekt avhenger av at det er effektiv informasjonsflyt kontinuerlig i prosjektet. Det er viktig å kontrollere informasjonen som blir distribuert, slik at unødvendig informasjon ikke tar opp plass i kanalen. Informasjonens evne til å nå frem avhenger av budskapets kvalitet, hvordan det kommuniseres og egenskaper ved mottakeren (Westhagen, 2008). Egenskaper hos mottakeren kan dermed påvirke informasjonens evne til å nå frem, og dette kan blant annet være kulturelle egenskaper.

#### 3.3.2 Informasjonssystemer

Et informasjonssystem er et organisert oppsett for håndtering av informasjon og man kan si at det er en kombinasjon av mennesker, maskinvare, programvare, kommunikasjonsnett og dataressurser. Et informasjonssystems mål er å levere relevante informasjonsprodukter til brukerne, hvor typiske informasjonsprodukter er mail, rapporter, grafiske fremstillinger og skjemaer. Vi kan hovedsakelig dele begrepet informasjonssystem inn i en formalisert og en ikke-formalisert del. Ved et formalisert informasjonssystem er det utarbeidet retningslinjer for hvordan informasjonsbehandlingen skal foregå, hvor det foreligger et klart og definert mønster for innsamling, bearbeiding, lagring, overføring og presentasjon av

informasjon. Ofte består en stor del av informasjonssystemet av ikke-formalisert informasjonsbehandling. Det er imidlertid nødvendig å formalisere visse deler av informasjonsbehandlingen. Kjennetegn ved et formalisert informasjonssystem er når informasjonsbehandlingen er repetitiv, nødvendig, involverer store mengder, og når det er relativt omfattende (Gottschalk, 2004, s. 25). Dermed er det i store prosjekter og organisasjoner nødvendig å formalisere informasjonssystemene.

### 3.3.3 *Bruk av informasjonssystemer*

Med dagens teknologi har man mulighet til å bruke mange slags typer informasjonssystemer, og ved oppstart er det spesielt viktig å utvikle en plan for prosjektets bruk av disse informasjonssystemene (Gottschalk, 2004, s. 27). Jessen beskriver særlig tre faktorer som er avgjørende for et godt informasjonssystem:

- *Informasjon skal raskt bli gjort tilgjengelig og brukt.*  
Evnen til å ha en hurtig informasjonsformidling er essensielt for prosjektets suksess. Deriblant formidling av informasjon som omhandler endringer og tilbakemeldinger.
- *Informasjonens relevans.*  
Informasjon er ofte et redskap som reduserer usikkerhet. Mye irrelevant informasjon kan imidlertid skape mer usikkerhet rundt prosjektet. Det kan føre til at viktig informasjon blir kamuflert av mye unødvendig informasjon.
- *Informasjonens pålitelighet.*  
Til slutt er det viktig at prosjektleder er kritisk til informasjonens virkelige verdi og relevans. Faktorer som feilkalkulering, overoptimistiske anslag eller formidlingsfeil kan føre til at informasjonen har utgangspunkt i feilkilder.  
(Jessen, 2002, s. 272).

### 3.3.4 *Problematikk knyttet til informasjonsledelse*

Vi kan si at informasjonens overordnede mål er å skape motivasjon og trygghet. Informasjon i prosjekter er nødvendig i stor grad, likevel oppstår det noe problematikk knyttet til informasjonsledelse. Selv om prosjektledere er opptatt av å få frem informasjonens budskap, er det viktig å ikke overse informasjonens psykologiske og sosiale budskap. Informasjon mister sin essens dersom mottaker

ikke forstår eller aksepterer budskapet. En systematisk dårlig håndtering av informasjon kan føre til arbeidsnedleggelse, avvisning, forsinkelser, og harde og opprivende forhandlinger. Typiske trekk en prosjektleder må være oppmerksom på:

- Uklart ansvar kan føre til at man unngår å legge ansvaret på enkeltpersoner. I organisasjoner hvor det foreligger uklart ansvarsforhold er det fort gjort å tenke på gruppens kollektive ansvar. Det er dermed viktig å ha klare ansvarsforhold.
  - Dårlig planlegging kan føre til at informasjonstiltakene gjennomføres spontant når det forekommer et behov. Dette skjer ofte under et sterkt tidspress og forstyrrer ofte prosjektarbeidet.
  - Noen prosjektledere er opptatt av at det ikke skal informeres om annet enn det som er sikkert og konkret for å unngå uro. Dette kan igjen føre til at for lite informasjon blir formidlet.
- (Westhagen, 2008, s. 180).

## 4.0 METODE

Gripsrud, Olsson, & Silkoset hevder i sin bok at metode er en planmessig fremgangsmåte. Valg av metode legger til grunn for at vi må ha klart for oss hva det er vi ønsker å undersøke. Det dreier seg om å få bedre kunnskap om forhold som er av betydning når man skal treffe beslutninger for å best mulig kunne svare på problemstillingen (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2016, s. 15). Metoden deles i all hovedsak opp i to hovedområder; kvantitative og kvalitative metoder. Hvilken metode som blir valgt er avhengig av det vi ønsker å få besvart.

### 4.1 Valg av design

Designet beskriver hvordan hele analyseprosessen skal legges opp og hvordan oppgaven skal løses. Det kan ofte være nødvendig med ulike fremgangsmåter for å besvare problemstillingen som er relevant i tilknytning til det bestemte analyseformålet.

For at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven innebærer undersøkelsens design en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal legges opp. I den forbindelse er det viktig å vite hvilke type data man trenger, hvordan disse dataene

skal skaffes, og hvordan de skal analyseres på best mulig måte (Gripsrud et al., 2016, s.46). Vi skiller vanligvis mellom tre hovedtyper av design i den pragmatiske tilnæringsmåten:

- *Eksplorativt* (utforskende) design, blir ofte tatt i bruk når man vet lite om saksområdet.
- *Deskriptivt* (beskrivende) design, beskriver situasjonen på et bestemt område.
- *Kausalt* (årsaks-virkning) design, det benyttes ofte en form for eksperiment.

(Gripsrud et al., 2016, s.47).

Hvilket design man velger å bruke avhenger av hvor mye vi allerede vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud et al., 2016, s.47). Vi har i utgangspunktet lite eller ingen erfaring når det gjelder ONS utstillingsmessen, og det betyr at vi primært er ute etter å utforske temaet nærmere. Ettersom det er et omfattende prosjekt, har vi valgt å ta for oss dybdeintervjuer med ulike involverte parter i prosjektets gjennomføring. Videre har vi tatt i bruk spørreundersøkelse for å innhente data fra utstillerne slik at vi også får informasjon sett fra deres perspektiv.

Prosjektleder mener kommunikasjonen per i dag fungerer fint, men vi ser likevel at det forekommer utfordringer knyttet til kommunikasjonen (Vedlegg 1). En av hovedutfordringene knytter seg til de kulturelle forskjellene. Det er over 40 deltakende nasjoner som deltar på utstillingsmessen, og det er derfor interessant å undersøke om kommunikasjon og informasjonsflyt i forhold til kulturforskjeller kan ha en betydning for prosjektets suksess. Valget falt derfor på et eksplorativt design da vi er ute etter å utforske hva som kan forbedres på denne fronten.

## **4.2 Analyseformål**

Analyseformålet skal beskrive hva som skal undersøkes og årsaken til dette. Vårt formål med analysen er å finne ut hvordan god kommunikasjon og informasjonsflyt ut mot interessentene kan være med på å optimalisere prosjektets suksess, og da med fokus på kulturelle forskjeller blant utstillerne. Formålet vil ofte bestå av to deler. Vi skal her kartlegge hvilke faktorer som ligger til grunn for

det symptomet vi observerer, og videre hvilke handlingsalternativer som bør velges (Gripsrud et al., 2016, s.33).

### **4.3 Primære og sekundære kilder**

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre og som allerede foreligger (Gripsrud et al., 2016, s. 47). Gjennom biblioteket har vi tatt i bruk tidligere studentoppgaver og bøker for å hente inspirasjon til oppgaven vår. Vi har også benyttet oss av pensumlitteraturen i kurset BTH2532 Prosjektledelse, samt annen faglitteratur og artikler. Videre har vi tatt i bruk ONS sin nettside, samt andre nettsider som har vært relevant for å svare på problemstillingen. Dette har blitt brukt som teoretisk fundament for besvarelsen. I tillegg til dette har vi i teoridelen brukt fagbøker som omhandler interkulturell kommunikasjon, kulturell forståelse, metode, informasjonsledelse, og prosjektarbeid.

Fordelen med sekundærkilder er at det er tidsbesparende i forhold til å samle inn informasjon på egenhånd. En ulempe er likevel at informasjonen ikke nødvendigvis er like pålitelig, da vi ikke har oversikt over hvordan ulike data er hentet inn. Dette kan videre føre til lav validitet.

Primærdata er informasjon som vi har samlet inn til eget formål for å besvare problemstillingen (Gripsrud et al., 2016, s. 33). Primærdata baserer seg på kvalitative og kvantitative metoder, og er her hovedsakelig hentet ut fra dybdeintervjuer og spørreundersøkelser. Vi har også hatt gjennomgående kontakt med både prosjektleder og prosjekteier gjennom hele perioden oppgaven er skrevet, noe som har vært en viktig faktor i innsamling av informasjon.

### **4.4 Kvantitativ og kvalitativ metode**

Man deler ulike metodiske tilnærminger opp i to hovedformer; kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitative metoder går ut på at man søker å forklare, mens kvalitative metoder har den egenskapen at man går i dybden for å forstå. I all hovedsak er det dataene som samles inn, som kan karakteriseres som enten kvantitative eller kvalitative (Gripsrud et al., 2016, s.103).

På nettsiden til de nasjonale forskningsetiske komiteene (2010) blir det drøftet forskjeller og ulikheter ved kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Kvalitative metoder bygger på menneskelig erfaring og teorier om fortolkning. Metoden omfatter forskjellige former for systematisk innsamling, bearbeiding, og analyse av materiale for å få innsikt i menneskers atferd og handlinger. Det er vanlig å benytte kommunikasjon, som regel ansikt til ansikt, for å innhente data. De mest vanlige formene for kvalitativ metode er dybdeintervju, fokusgrupper og observasjoner.

På en annen side er kvantitativ metode en forskningsmetode som i all hovedsak er i tall og kan måles. Dersom vi skal gå til anskaffelse av kvantitative data, er det naturlig å utarbeide et spørreskjema ved kommunikasjon, og et spesifisert opplegg for hva som skal observeres ved observasjon. Nøyaktighet er et vesentlig ord når det skal skaffes kvantitative data, mens fullstendighet er mer relevant i forbindelse med kvalitative data. Det vi sikter til med kvantitative data er å benytte statistiske metoder og generalisere, mens man bruker kvalitative data til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger. Hvilke av metodene som blir brukt avhenger av problemstillingen (Gripsrud et al., 2016, s. 103).

#### **4.5 Dybdeintervju**

For å kunne analysere kommunikasjon og informasjonsflyt i henhold til kulturforskjeller har vi benyttet oss av dybdeintervju. Dybdeintervjuet er en form for kvalitativ analyse som omhandler å stille intervjuobjektene åpne spørsmål de kan uttale seg fritt om. Kjetil Sander (2017b) formidler at de kvalitative metodene som regel kjennetegnes ved at undersøkelsen er basert på en intervjuguide. Dette vil si en oversikt over de problemområdene som skal avdekkes, og ikke et tradisjonelt spørreskjema som benyttes ved de kvantitative metodene.

Vi formulerte spørsmålene vi mente ville gi oss best informasjon i henhold til å svare på problemstillingen, og brukte disse som veiledning under intervjuene. Vi valgte å bruke intervjuguiden som utgangspunkt da vi ville ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der vi ønsket mer informasjon. På denne måten kunne vi tilpasse spørsmålene etter intervjuobjektene, som førte til at vi fikk mer dybde i svarene. Intervjuguiden er laget med utgangspunkt i problemstillingen, samt delproblemstillingen slik at hovedfokuset på spørsmålene omhandler kommunikasjon, informasjon og kulturelle forskjeller.

## 4.6 Spørreundersøkelse

Videre valgte vi å benytte spørreundersøkelse som en metode innenfor kvalitativ analyse for å avdekke forhold sett fra utstillernes perspektiv. Alle respondentene ble stilt de samme spørsmålene i samme rekkefølge, med de samme svaralternativene (Gripsrud et al., 2016, s.51).

Utgangspunktet for spørreundersøkelsen er de spørsmålene vi har kommet frem til under drøftingen av problemstillingen. I tilknytning til hvert undersøkelsesspørsmål måtte vi vurdere om vi hadde nok informasjon om det aktuelle temaet til å konstruere spørsmål og svaralternativer som ville gjøre det meningsfylt å gjennomføre undersøkelsen (Gripsrud et al., 2016, s.52). Vi har gjennomført omfattende dybdeintervjuprosesser med både prosjektleder og prosjekteier, hvor spørsmålene var lagt opp til å avdekke om det var merkbare kulturelle forskjeller, og hvorvidt dette påvirket kommunikasjonsprosessen og informasjonsflyten. På bakgrunn av svarene viste det seg at både kommunikasjon og informasjon er to faktorer hvor det foreligger utfordringer grunnet blant annet kulturelle forskjeller.

Vi ønsket videre å undersøke hvordan de ulike kulturene oppfattet kommunikasjon og informasjonsformidling. Vi spurte bedriftene spesifikt hvordan de personlig opplevde både informasjonsprosessen, kommunikasjonen og kulturforskjeller. Spørreskjemaet ble designet med 18 spørsmål, med tilhørende svaralternativer som var best egnet til å besvare problemstillingen. Dette sendte vi til prosjektleder i Stavanger Forum som videresendte det til forskjellige bedrifter i ulike land. Det er dermed ikke gitt at en spørreskjemaundersøkelse alltid gir den mest valide informasjonen. I vårt tilfelle var det fire bedrifter som svarte på undersøkelsen. Dette representerer et lite utvalg, ettersom undersøkelsen ble sendt til rundt ti bedrifter. På bakgrunn av omfanget av nasjoner valgte vi et utvalg av bedrifter som tilhører forskjellige kulturer. På denne måten fikk vi utpekt de viktigste forskjellene, samt bekreftet teorien vi har lagt til grunn for i oppgaven.

## 4.7 Utvalg

Utvalget består av de individene som er med i undersøkelsen. Det finnes flere typer utvalg som hovedsakelig deles opp i to hovedkategorier:



- Sannsynlighetsutvalg
- Ikke-sannsynlighetsutvalg.

Ikke- sannsynlighetsutvalg innebærer at man har mulighet til å velge ut elementer fra populasjonen etter hvilke egenskaper man ønsker skal være representert i utvalget (Gripsrud et al., 2016, s.103). Dette er det mest vanlige innenfor kvalitative undersøkelser, som er det utvalget vi har valgt å benytte oss av. Vi har valgt å intervju prosjektleder og prosjekteier, samt å sende ut spørreundersøkelse til enkelte av utstillerne. Ved å sende ut spørsmål til utstillerne, samt å intervju prosjektleder og prosjekteier, får man avdekket synspunkter sett fra begge sider av prosjektet. Dette har vært veldig verdifullt for oss da det har gitt et bredt og solid inntrykk av forholdene.

#### **4.8 Metodekritikk**

Man må være klar over at det finnes styrker og svakheter ved alle metoder, og det er viktig å ta dette med seg videre i arbeidet slik at man er kritisk ved funn. Når man skal vurdere kvaliteten på undersøkelser er det to ting som må være oppfylt, nemlig validitet og reliabilitet. Validitet sier noe om i hvilken grad undersøkelsen måler det den faktisk er ment til å måle. På en annen side dreier reliabilitet seg om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelig og tolket riktig, altså i hvilken utstrekning en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger (Gripsrud et al., 2016, s.61).

##### *Dybdeintervju*

I utgangspunktet vil det være naturlig å anta det faktum at vi bare har foretatt fire dybdeintervjuer til sammen med prosjektleder og prosjekteier, vil gi en forholdsvis lav validitet. Med tanke på at vi ønsker å undersøke om kulturelle forskjeller i henhold til kommunikasjon og informasjon har noe å si for prosjektets suksess, kunne det muligens vært hensiktsmessig å foreta dybdeintervjuer med linjeledere og prosjektmedarbeidere, da disse også er i jevnlig dialog med utstillerne. På en annen side rapporterer prosjektmedarbeidere til linjelederne, som igjen rapporterer til prosjektleder, og som videre rapporterer til prosjekteier. Det vil si at prosjektleder og eier i all hovedsak sitter på den samme informasjonen. På bakgrunn av dette vil antageligvis prosjektleder og eier ha de samme inntrykkene som linjelederne og prosjektmedarbeiderne, og de kan

derfor regnes som representativ for hele gruppen. Dette styrker validiteten. Det som også er med på å styrke validiteten er muligheten vi har hatt for å stille oppfølgingsspørsmål dersom det var noe vi ønsket å undersøke nærmere.

Intervjuene har i aller største grad foregått ansikt til ansikt, noe som har gitt oss muligheten til å observere intervjuobjektens kroppsspråk og ansiktsuttrykk i tillegg til svarene til intervjuobjektet. Vi intervjuet først prosjektleder som i all hovedsak fortalte oss det samme som prosjekteier. Selv om svarene bare er hentet fra to ulike roller i prosjektet, har vi i tillegg til dybdeintervjuene hatt løpende dialog med begge intervjuobjektene, og i den forbindelse stilt de samme spørsmålene flere ganger gjennom hele perioden. Svarene var relativt like hver gang det ble gjentatt, og vi kan derfor si at reliabiliteten i undersøkelsen er høy.

Validiteten i en undersøkelse dreier seg også om hvordan vi tolker dataene vi har samlet inn (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Under dybdeintervjuene vi hadde, både ansikt til ansikt og over telefon, var vi nøye med å ta opp hvert intervju på taleopptak, samt at vi tok notater så godt det lot seg gjøre underveis. Vi hørte på intervjuene flere ganger før vi skrev det ned slik at vi var helt sikker på at vi hadde tolket de riktig. Dersom vi var usikker på noe tok vi kontakt med intervjuobjektet slik at vi fikk avklart utsagnet hundre prosent. På bakgrunn av de ovennevnte poengene vurderer vi validiteten som god, til tross for noen svakheter.

### *Spørreundersøkelse*

Når det gjelder validitet og reliabilitet i henhold til spørreundersøkelsen må vi vurdere om svarene vi fikk er gyldig og pålitelig (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Vi fikk som tidligere nevnt bare fire respondenter, og vi skulle gjerne hatt flere respondenter for å få et bredere inntrykk av enda flere nasjoners oppfatning av problemområdet. Norge svarte på 12 av 18 spørsmål, antageligvis på bakgrunn av at de resterende spørsmålene omhandlet eventuelle barrierer rundt kulturelle forskjeller. Dette er det vi kaller en tilfeldig feil, da vi ikke hadde mulighet til gjøre noe med det. Med tanke på at dette gjaldt en norsk bedrift, samt at det bare var seks spørsmål om kulturelle forskjeller som var ubesvart, påvirker det ikke reliabiliteten i undersøkelsen.

En positiv faktor er at de fire respondentene representerer ulike land og nasjoner med relativt forskjellig kulturell bakgrunn. Det ville imidlertid vært hensiktsmessig med flere respondenter, men vi mener at vi ikke kunne gjort noe annerledes for å få tak i flere respondenter. Spørreundersøkelsen ble videresendt fra prosjektleder til bedrifter i ulike land og dette ligger derfor utenfor vårt kontrollområde. Med tanke på at respondentenes svar stemte overens med teorien vi har lagt til grunn for i oppgaven, velger vi å anse respondentenes svar som valide. Videre velger vi å anse resultatene som pålitelig, da det er ganske sikkert at respondentene hadde svart det samme dersom de skulle svart på spørreskjemaundersøkelsen en gang til ved en senere anledning.

Alle respondentene hadde deltatt på utstillingsmessen to eller flere ganger, og det er derfor viktig å merke seg at respondentene har svart med hensyn til hvordan de oppfatter situasjonen per i dag. Utstillingsmessen er stadig under endring, og forbedres fra år til år. Det tas derfor i betraktning at respondentenes svar ville vært nokså like dersom de hadde svart en gang til før en eventuell deltagelse på kommende messer. Vi oppfatter dermed svarene på spørreundersøkelsen som pålitelig.

Likevel kan vi spørre oss selv hvorvidt vi burde forutsett at det ville bli vanskelig å få tak i svar. Vi var klar over at det var en sannsynlighet for at dette kunne skje, men vi valgte å sende ut spørreundersøkelsen da svarene uansett ville gi oss en indikasjon på utstillernes syn, som igjen vil hjelpe å besvare problemstillingen. Utstillerne ble kontaktet på bakgrunn av at kulturforskjeller markerte seg i både dybdeintervju og i samtale med prosjekteier og prosjektleder. Ved å få et innsyn i deltakernes oppfatninger fikk vi et bredere synspunkt slik at det blir mulig å iverksette eventuelle tiltak, som kan være med på å påvirke prosjektets suksess i en positiv retning. Det er vanskelig å forklare hvorfor vi ikke fikk flere respondenter, men en mulig årsak er at spørreundersøkelsen nedprioriteres fremfor andre viktige gjøremål, samt at bedriften ikke ser en personlig gevinst ved å avlegge svar.

## 5.0 ANALYSE

«Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet. Når datamaterialet er analysert, trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen.» (Johannesen, Tufte, og Christoffersen 2011, s. 164).

I analysen har vi drøftet de faktorene som har kommet frem i spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene for å best mulig kunne besvare problemstillingen. Vi har brukt teorien som det legges til grunn for i oppgaven for å belyse forhold etter beste evne. Formålet med analysen er å kartlegge hvordan god kommunikasjon og informasjonsflyt ut mot interessentene kan optimalisere prosjektsuksess, med hovedfokus på kulturelle forskjeller. Her belyser vi først viktigheten av å inneha kunnskap om kulturell forståelse, før vi beveger oss inn på temaene kommunikasjon og informasjon. Gjennom hele analysen vil vi drøfte viktige poeng som kan være hensiktsmessig for Stavanger Forum å ta med seg videre i prosjektarbeidet.

### 5.1 Kulturforskjeller

#### *5.1.1 Forholdet mellom prosjektet og interessentene*

Når det gjelder forholdet mellom prosjektet og interessentene vil det ofte være hinder som kan vanskeliggjøre kontakten mellom partene. Dette kan være tid, geografiske forhold, mellommenneskelige forhold, lovverk, bransjemessige forhold, språk, kulturelle forhold osv. (Karlsen, 2017, s. 284) .

Med tanke på at det er over 40 nasjoner som deltar på utstillingsmessene, kan samtlige av de ovennevnte faktorene vanskeliggjøre kontakten mellom partene. Under dybdeintervjuet fremkommer det utfordringer i prosjektet som blir forsterket av kulturelle forhold, geografiske forhold og språk. Det er særlig utfordringer rundt regelverk og lover, og generelt utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt (Vedlegg 1 & 2).

I møte med mennesker fra andre kulturer kan prosjektleder og prosjekteier oppleve at deres måte å kommunisere på kan ha en annen betydning enn det de selv er vant til. For å unngå å krenke noen er det viktig at prosjektleder og eier kjenner til ulike kulturelle forskjeller som kan ha betydning for kommunikasjonen. Nøkkelen til prosjektsuksess omhandler blant annet gode relasjoner. Det er derfor essensielt at prosjektleder og eier innehar kunnskap om de mest grunnleggende forskjellene slik at prosjektet blir gjennomført på best mulig måte for begge parter. «*Jeg merker helt klart kulturelle forskjeller, og jeg må innta en annen holdning når jeg er i Kina enn når jeg er i London for eksempel*» forteller prosjekteier i et dybdeintervju (Vedlegg 2). Det foreligger flere kulturelle forskjeller, deriblant forskjeller som omhandler skriftlig og muntlig kommunikasjon.

I samarbeid med land fra andre kulturer må Stavanger Forum være oppmerksom på om bedriften har en direkte eller indirekte kommunikasjonsstil. I Norge, Tyskland og USA har de en direkte kommunikasjonsstil. De sier ting som det er, og er opptatt av klarhet i kommunikasjonen. Det er ikke alle kulturer som er vant til en slik måte å uttrykke seg på, og Stavanger Forum kan dermed risikere og oppfattes som uhøflig overfor enkelte kulturer. Eksempelvis er land som Kina, Japan og Skottland mer indirekte i sin skrivestil. Dette er en faktor som kan føre til misforståelser i henhold til ulik oppfattelse av budskapet som formidles, og Stavanger Forum må derfor være oppmerksom på å at de bruker ord og uttrykk som er forståelig i dialog med slike kulturer. Det kommer frem i svarene fra spørreundersøkelsen at både Kina og Skottland opplever kulturelle forskjeller ved kommunikasjon, og de ovennevnte poeng kan være en mulig årsak til dette (Vedlegg 3, spm. 16).

Når det gjelder muntlig kommunikasjon skiller vi mellom høykontekst og lavkontekst kulturer. I land hvor de bærer sterkt preg av høykontekst kultur, som Kina, Skottland, Saudi Arabia og Frankrike, er uenigheter personlig truende og kan i verste fall sette en stopper for arbeidet. Hierarkiet er av stor betydning i de ovennevnte landene og det er derfor viktig at prosjektmedarbeiderne i Stavanger Forum tar hensyn til dette for å unngå konflikter. Norge, i likhet med Tyskland, representerer lavkontekstkulturer hvor hierarkiet er mer avslappet. På bakgrunn av denne kulturelle forskjellen er det viktig at prosjektmedarbeiderne i Stavanger

Forum er påpasselig med hvordan de uttrykker seg i møte med land fra høykontekst kulturer, slik at de ikke føler seg dårlig behandlet.

### 5.1.2 Regelverk

Fra dybdeintervju med prosjekteier kommer det frem at det spesielt foreligger kulturelle forskjeller og utfordringer når det gjelder håndtering av HMS-regelverket. Her er det strenge regler som besøkende bedrifter gjerne ikke er kjent med fra sitt eget land. *«Når det gjelder opprigg av stands kommer det mange byråer fra østblokkland og andre steder som våre utstillere faller for fristelsen å bruke fordi de er mye billigere, og de har ofte et slakt forhold til HMS. En ting som fokuseres litt ekstra på i år er nettopp dette med sosial dumping»* forteller prosjekteier i et dybdeintervju (Vedlegg 2).

Besvarelsene fra spørreundersøkelsen bekrefter teorien om at Tyskland og Kina synes det foreligger forskjeller når det gjelder lovverk og regler, i motsetning til Skottland som mener at regelverket i Norge er nokså likt deres eget (Vedlegg 3, spm. 16). I spørreundersøkelsen er det ikke designet et kommentarfelt under dette spørsmålet. Det er derfor vanskelig å si nøyaktig hva de ser på som forskjeller. Det fremkommer av spørreundersøkelsen at Skottland i utgangspunktet har opplevd barrierer i forhold til kulturelle forskjeller ved deltakelse på messen, men at de etter å ha jobbet med Norge i flere år nå forstår forretningskulturen bedre (Vedlegg 3, spm. 13). Dette kan være en mulig årsak til svaret om at de ikke opplever forskjeller når det gjelder holdning til lovverk og regler. Kina på sin side har kun deltatt på utstillingsmessen to tidligere år, og er derfor antakeligvis ikke godt nok kjent med lovverket og reglene i Norge per i dag. Dette er ikke unaturlig med tanke på at lovverket i Kina er relativt annerledes. Tyskland har deltatt på messen ti ganger tidligere, men synes likevel det foreligger forskjeller i henhold til regelverket (Vedlegg 3). I Tyskland er lovverk og regler svært viktig, og en mulig årsak til deres svar kan være det faktum at de er såpass patriotisk til sitt eget samfunn at de ikke klarer å omstille seg helt til det norske regelverket (Vedlegg 3, spm.16). Basert på svarene ser vi at det er en vesentlig sammenheng mellom antall år de ulike landene har deltatt, og kulturforståelse.

Stavanger Forum er klar over at det foreligger kulturelle forskjeller når det gjelder HMS-regler, og de har derfor et omfattende HMS-apparat for å sørge for at alle er

innforstått med regelverket. Utstillingen er lukket, og alle utstillerne må gjennom en registrering før de får tilgang til området. Her blir de vist en kortfilm som inneholder en kreativ gjennomgang av regelverket de må forholde seg til inne på området. Det er HMS-vakter i hver hall som sørger for at alt foregår etter reglene, og det er i den forbindelse kontroller av alle stands.

### *5.1.3 Sosial dumping*

Arbeidstilsynet sin nettside (2018) beskriver sosial dumping som en konsekvens som forekommer når utenlandske arbeidstakere får vesentlig dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn norske arbeidstakere. Som sagt benytter mange av bedriftene seg av utenlandske underleverandører som baserer seg på et økonomisk insentiv, og følgelig er sosial dumping noe som kan oppstå. Prosjekteier sier at dette helt klart er en konsekvens av kulturelle forskjeller (Vedlegg 2). Dette kan skyldes blant annet forskjellig reglement, moral og etiske prinsipper. Norge er en velferdsstat som verdsetter både likestilling, lovverk og god moral. Vi mener Oljemessen vil oppnå et enda bedre renommé ved å rette fokuset mot dette problemet, som igjen vil bidra til økt prosjektsuksess.

## **5.2 Kommunikasjon**

Selv om kommunikasjon har stor betydning for prosjektsuksess, er fokuset på det oftest fraværende eller sterkt nedtonet (Johannesen & Rosendahl, 2010. s.14). Prosjektleder har uttalt at god kommunikasjon har en vesentlig betydning for prosjektsuksess.

### *5.2.1 Kommunikasjonsplanlegging*

Studier viser at planlegging har stor eller middels positiv innvirkning på prosjektsuksess (Hussein, 2016, s.85). For at kommunikasjonen skal bli vellykket er det derfor essensielt å ha en god kommunikasjonsplan. Det kommer frem i dybdeintervjuet at Stavanger Forum står for mesteparten av kommunikasjonen ut mot interessentene, men at alt må godkjennes av ONS før det sendes ut (Vedlegg 1 &2). Man kan diskutere om Stavanger Forum burde fått friere tøyler da denne kvalitetssikringen av kommunikasjonen kan være lite effektiv. Likevel vil det være positivt at informasjonen som blir sendt ut blir vurdert kritisk gjennom flere ledd. Man er dermed sikret at informasjonen er av høy kvalitet og at man har en god oversikt over all kommunikasjon ut mot interessentene. Det er imidlertid

svært viktig at Stavanger Forum og ONS har gode systemer for kommunikasjonsplanen internt, ved å for eksempel ha tidsfrister på godkjenning av informasjonen, for at kommunikasjonen skal fungere eksternt. Likevel mener vi det ikke er nødvendig for ONS å godkjenne all informasjonen, dersom de har klare mål og krav for kommunikasjonen. Det vil øke effektiviteten på kommunikasjonen som igjen vil være med på å oppnå prosjektsuksess.

### *5.2.2 Kommunikasjonskanaler*

Stavanger Forum må ta et bevisst valg på hvilken kommunikasjonskanal de ønsker å bruke når de skal kommunisere med interessentene. Hvilken kanal som er best egnet avhenger av situasjonen og hva de skal formidle. Prosjektleder forteller i dybdeintervjuet at kommunikasjonen stort sett går over mail (Vedlegg 1). Det stemmer overens med hva deltakerne svarer i spørreundersøkelsen (Vedlegg 3, spm.11). På spørsmålet om hvilken kommunikasjonskanal de foretrekker å bruke, svarte et selskap fra Kina at de liker best å kommunisere over mail og Skype (Vedlegg 3, spm.12). De fleste kinesere er relasjonsfokuserte og foretrekker å jobbe med personer de kjenner og har en relasjon til. Kommunikasjon gjennom Skype er en mer personlig kommunikasjonsform hvor det er lettere å etablere en god relasjon og vise tillit til hverandre, samt at det er enklere å få en rask tilbakemelding. Da har man mulighet til å påvirke betydelig mer sammenlignet med over mail, fordi faktorer som kroppsspråk og stemmebruk også har en betydning. Det er også en god kommunikasjonskanal dersom man skal formidle store mengder informasjon.

Det mest optimale for å sørge for god kommunikasjon er at Stavanger Forum tilpasser kommunikasjonskanalen og formen etter hvilken kultur kontaktpersonen og selskapet tilhører. Å velge en kommunikasjonskanal hvor man har mulighet til å se og snakke med deltakeren, vil være en fordel i kulturer som er relasjonsfokuserte, som for eksempel Kina. Likevel vil det by på et ressursproblem ved at Stavanger Forum ikke har kapasitet til å ha så nær kontakt og oppfølging med hver eneste deltaker. Det vil også bli problematisk med tanke på den geografisk avstanden hvor tidsforskjellen har mye å si, samt at det er vanskeligere å gjennomføre fysiske møter. Med tanke på kommunikasjonsbarrierer grunnet den geografiske avstanden er dermed samtaler over Skype eller telefon en god løsning. Det vil trolig være med på å opprettholde



gode relasjoner og utvikle produktet som videre kan ha en positiv innvirkning på prosjektets suksess.

Når det gjelder kulturer som er avtalefokuserte vil mail være en effektiv og god kommunikasjonskanal. Det kan vi også se ut i fra svarene fra spørreundersøkelsen hvor både selskapet fra Norge, Skottland og Tyskland svarer at de foretrekker mail som kommunikasjonsform (Vedlegg 3, spm.12). En mulig årsak til dette kan være at personer fra slike kulturer sjeldent tar seg tid til småprat, som for eksempel kommunikasjon via Skype legger opp til. I disse landene handler det om å få avtalen i boks, og for dem vil mail være en mer effektiv kommunikasjonskanal. Det er også en god kommunikasjonskanal for lagring av informasjon, og man kan kommunisere uavhengig av tid og sted. Med tanke på at land fra relasjonsfokuserede kulturer er indirekte i sin skrivestil, kan det oppstå situasjoner hvor Stavanger Forum ikke klarer å tolke budskapet slik det var ment. Det er også lett for at teksten blir skrevet med faguttrykk som kan være ukjent for mottaker. Det er dermed viktig at man skriver på en måte så mottaker oppfatter budskapet slik man ønsker. Det vil ta lengre tid for Stavanger Forum å avklare en eventuell misforståelse dersom kommunikasjonen foregår på mail fremfor via Skype eller fysiske møter.

ONS bør basere seg på fremtidens effektive kommunikasjonskanaler ved bruk av sosiale medier, som for eksempel Facebook. De har en facebookside i dag, men kan videreutvikle og bruke denne siden mer aktivt i sin kommunikasjon mot utstillerne. Her vil det være enkelt for interessentene å komme med tilbakemeldinger og innhente informasjon om messen. Det kan for eksempel være i form av videosnutter med informasjon eller av tidligere arrangementer. Bruk av sosiale medier vil være en kommunikasjonskanal som egner seg for alle, uavhengig av kultur og bakgrunn og som på en effektiv måte vil kunne nå frem til nye interessenter.

### *5.2.3 Fallgruver*

Det er flere ulike faktorer som spiller inn i kommunikasjonen og som kan ødelegge budskapet avsenderen ønsker å formidle. Dersom man er klar over hvilke fallgruver som foreligger vil det bli lettere å redusere barrierene. ONS og Stavanger Forum må ta spesielt hensyn til de fysiske og semantiske barrierene.

Deltakerne under ONS Utstilling kommer fra hele verden, og som vi har nevnt tidligere vil dermed de fysiske barrierene foreligge. Ut ifra spørreundersøkelsene kan vi se at Kina opplever kommunikasjonsbarrierer grunnet geografisk avstand (Vedlegg 3, spm.14). Ved å kommunisere skriftlig med interessentene vil man redusere ulempen med den fysiske avstanden og man kan kommunisere uavhengig av tid og sted. Likevel er det en ulempe dersom man skal tilpasse kommunikasjonen med selskapene fra de relasjonsfokusede kulturene ved å kommunisere muntlig, slik som selskapet fra Kina foretrekker. Samtidig svarer selskapet fra Kina at de også foretrekker kommunikasjon over mail (Vedlegg 3, spm. 12). Kina har en relasjonsbasert kultur, som også kommer frem i besvarelsen fra det kinesiske selskapet. Likevel kan det være store forskjeller fra person til person innad i et land og kultur. Dermed må man se an de ansatte fra de relasjonsbaserte kulturene i forhold til hvordan man skal kommunisere med dem, og samtidig ta hensyn til hvor stor kapasitet man har internt i Stavanger Forum for å tilrettelegge kommunikasjonen. Et annet poeng er at det vil være lettere og mer effektivt å kommunisere når man har lært hverandre å kjenne personlig.

De semantiske barrierene vil si at det oppstår utfordringer ved at sender og mottaker har forskjellig oppfatning av ord og uttrykk som blir brukt. Dette er spesielt vanlig dersom man oversetter et språk til et annet (Karlsen, 2017, s.255). Kommunikasjonen mellom Stavanger Forum og deltakerne går på engelsk, med unntak av kommunikasjonen med de norske deltakerne. Dermed går mye av kommunikasjonen på et annet språk enn morsmålet til både de ansatte i Stavanger Forum og deltakerne. Det kan da lett oppstå misforståelser ved at det er mangel på forståelse fordi man assosierer ord og uttrykk til sitt eget morsmål, men også fordi man har ulike fortolkningskjemaer. Det er dermed viktig at prosjektleder og de ansatte i Stavanger Forum setter seg godt inn i kulturen til personene de skal kommunisere med. Eventuelt kan man oversette budskapet til morsmålet til mottakeren, spesielt dersom det er en betydningsfull kunde som er med på å skape prosjektsuksess. Dermed kan man unngå misforståelser og konflikter på grunn av kulturell forståelse.

Det kan også være smart at de diskuterer hvilke meninger ord og handlinger skal tilskrives for å skape en felles forståelse. Dette burde Stavanger Forum ta initiativ

til dersom de mistenker at det kan oppstå en misforståelse. Vi ser igjen her viktigheten av å bygge relasjoner med interessentene og bli kjent med personene for å få en økt forståelse for hverandre og hvordan man opptrer. Lytting er helt essensielt for å oppnå en vellykket kommunikasjon med interessentene, og da spesielt de som tilhører andre kulturer.

### **5.3 Informasjon**

Basert på interessentene vi i denne oppgaven fokuserer på vil tradisjonen som er knyttet til humanistisk og samfunnsvitenskapelig forståelse av informasjon være mest aktuell. Denne tradisjonen vil fokusere på hvorvidt forskjellige kulturer og individer forstår og reagerer ulikt på informasjon. Informasjon er ikke av en avgrenset betydning, og det avhenger ofte av hvem som bruker begrepet, og i hvilken sammenheng (Gottschalk, 2004, s. 19).

#### *5.3.1 Effektivitet og distribusjon av informasjon*

Effektiv informasjonsflyt i prosjekter, samt kontroll av informasjonen som blir distribuert er essensielt for prosjektsuksess. Det er i all hovedsak Stavanger Forum som står for kontakten med utstillerne, og det er dermed de som er ansvarlig for informasjonen som skal sendes ut. I samtale med prosjekteier påpeker han viktigheten av at all informasjon som utsendes skal godkjennes av ONS stiftelsen (Vedlegg 2). Informasjonen på lik linje som kommunikasjonen skal godkjenner av ONS.

Informasjon er en kilde som fører til tillit og trygghet i de fleste sammenhenger, men i noen tilfeller kan informasjon føre til økt usikkerhet (Jessen, 2002, s. 27). Dette gjelder særlig dersom informasjonen er feil, men også hvis informasjonen oppfattes som unødvendig eller overflødig. «*Vi ønsker ikke at våre deltakere skal oppfatte informasjonen som spam*» sa prosjektleder under dybdeintervju (Vedlegg 1). Fra spørreundersøkelsen fremkommer det at både Norge og Kina opplever noe av informasjonen som overflødig, mens de resterende landene opplever informasjonen som nødvendig (Vedlegg 3, spm. 10). Dette er midlertidig et lite utvalg av landene som er representert på messen, men vi synes likevel at det gir en indikasjon på at forskjellige land reagerer og tolker informasjon ulikt. Vi skal være forsiktig med å uttale oss om grunnen til dette, men det er mulig at noe av informasjonen oppfattes som innlysende for det norske selskapet, da de har

kunnskap til det norske lovverket og normer. Selskapene som har deltatt flere ganger har trolig kjennskap til informasjonen rundt messen, og det kan oppfatte som repeterende.

### *5.3.2 Informasjonsplattform*

Stavanger Forum tilbyr en digital plattform hvor nødvendig informasjon formidles til utstillerne. Plattformen er et organisert oppsett for håndtering av informasjon (Gottschalk, 2004, s. 25). Dette er et tilbud som gjør informasjonsflyten mer effektiv, gitt at utstillerne tar i bruk tilbudet og videreformidler informasjonen til korrekt mottaker. Plattformen fungerer som en enveiskommunikasjon, hvor en representant fra hver bedrift får tilgang. Prosjektleder gir uttrykk for usikkerhet knyttet til om informasjonen når frem til korrekt mottaker. Basert på intervju mener vi det kunne vært fornuftig å diskutere muligheten for at flere representanter får tilgang til plattformen. Det kan imidlertid føre til at representantene mister tilhørigheten knyttet til plattformen ved et uklart ansvarsforhold, ved at man tenker andre i bedriften tar på seg ansvaret.

Fra spørreundersøkelsen ser vi at både Skottland, Norge og Tyskland benytter plattformen ofte, mens bedriften i Kina aldri har brukt den (Vedlegg 3, spm.8 & 9). Dette kan forsvare påstanden om at Kina har en mer relasjonsfokusert kultur. Basert på intervju og spørreundersøkelse synes vi plattformen fungerer på en god måte til å formidle informasjon på, men vi ser noe forbedringspotensialet.

Alle landene oppgir mail som sitt ønskede kommunikasjonsmiddel, som kan være noe ineffektivt (Vedlegg 3, spm.12). Med det mener vi at mindre viktige spørsmål kan bli nedprioritert, eller kuttet ut grunnet terskelen for å skrive en mail ofte er høyere. Ved å åpne muligheten for en toveiskommunikasjon på plattformen kan det effektivisere informasjonsflyten. Eksempler på dette kan være å opprette et kommentarfelt, eventuelt en form for en chattefunksjon. Det er viktig å påpeke at en chattefunksjon kan være noe vanskelig grunnet mangel på kapasitet til å svare fortløpende. Likevel tror vi at en lavere terskel til å kunne stille spørsmål vil være med på å optimalisere prosjektsuksess. Plattformen har heller ingen form for å sikre seg at mottakerne har lest og bekreftet informasjonen, noe som fører til stor usikkerhet. Dermed må Stavanger Forum fortsatt sende viktig informasjon på mail for å få bekreftelse, som er det vi mener med ineffektivitet. Vi tror

informasjonsflyten hadde fungert mer effektivt dersom plattformen åpnet for en funksjon som kunne bekrefte at informasjon er mottatt og akseptert.

### *5.3.3 Informasjon før, under og etter oljemessen*

Det er i all hovedsak informasjonen under oppkjøringen av prosjektet som er viktig for prosjektets planlegging. Likevel er informasjonsprosessen under messen også svært viktig for prosjektets suksess. Olje- og gassindustrien er en bransje som stadig er under forandring, noe som betyr at oljemessen kontinuerlig må oppdatere seg for å være attraktive. Dermed er det viktig for ONS Utstilling sin videreutvikling å ha gode muligheter for tilbakemelding.

Det kommer frem under intervju og fra spørreundersøkelsene at bedriftene er svært fornøyd med informasjonen de mottar i forkant av messen. Informasjonen deltakerne mottar under selve messen foreligger det derimot forbedringspotensialet, ettersom tre av fire bedrifter oppgir at de er «moderat» fornøyd (Vedlegg 3, spm. 6). Dette kan tyde på at under selve arrangementet blir det vanskeligere å formidle informasjon. Informasjonen som skal formidles under messen er ofte av kritisk karakter, da den må nå ut til en stor mengde raskt. Det er dermed viktig at Stavanger Forum har gode teknikker og fremgangsmåter for å få ut nødvendig informasjon på en effektiv måte.

Under dybdeintervju påpeker prosjektleder at de utvikler en «app» som skal bedre informasjonsprosessen (Vedlegg 1). Videre informerer han at ved hjelp av denne «appen» skal deltakerne motta viktig informasjon. Ettersom «appen» enda ikke er lansert er det vanskelig å kommentere effekten av denne. Vi har imidlertid noen tanker om hva «appen» bør inneholde for å bedre prosjektsuksessen.

De bør prioritere å utvikle en fremtidsrettet «app» med ulike språkfunksjoner, da dette vil bidra til å unngå misforståelser og gjøres mer brukervennlig. Med såpass mange deltakere er det grunn til å anta at bedrifter oppfatter det som vanskelig å komme i kontakt med personer som er relevante for deres ønsker og behov. På bakgrunn av det vil vi anbefale at «appen» har en funksjon som forenkler denne prosessen. Dette kan eksempelvis gjøres ved at hver bedrift har en egen profil hvor andre bedrifter og deltakere kan bli informert om hva de forskjellige bedriftene tilbyr. Ved å legge inn spesifikke søkeord synliggjøres relevante

bedrifter. Det kan også være hensiktsmessig at utstillerne kan invitere folk de ønsker å komme i kontakt med til sin stand.

Det er imidlertid viktig å påpeke at det trolig foreligger en utfordring knyttet til at en stor mengde av deltakerne tilhører den såkalte generasjon X, som ofte er litt reserverte og mindre aktive ved bruk av digitale hjelpemidler. Samtidig ser vi også at typiske bedrifter fra Asia og Midtøsten, som er relasjonsfokuserte land, foretrekker en mer personlig fremtoning. Likevel tror vi at appen vil være en suksess etterhvert når deltakerne blir kjent med appens funksjon og skjønner at det er et hjelpemiddel som vil bidra til bedriftens suksess. Det er ikke nødvendigvis gitt at det vil være en suksess første året, men ettersom bedrifter deltar på messen flere ganger og blir kjent med metodene tror vi at appen vil bidra til prosjektets suksess.

## **6.0 KONKLUSJON OG ANBEFALING**

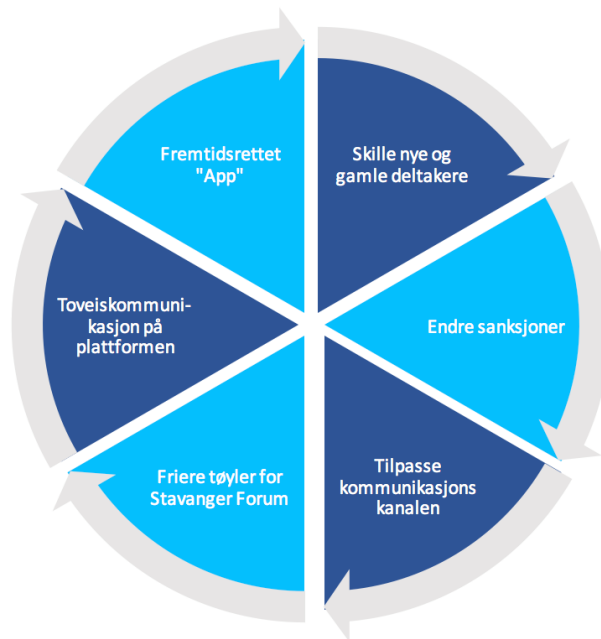
Basert på hoved- og delproblemstilling som vi presenterte innledningsvis har vi foretatt analyser hvor det utpeker seg flere utfordringer. Gjennom vår anbefaling vil vi foreslå forbedrende tiltak som vi selv finner hensiktsmessig for gjennomførelsen av ONS Utstilling.

Ut i fra analysen fremkommer det at bedrifter fra andre land får en bedre forståelse for regelverket og norsk forretningskultur generelt etter å ha deltatt på messen i flere år. For at utstillerne skal få den informasjonen de trenger, kan et potensielt tiltak være å skille bedriftene som har deltatt flere ganger med de som skal delta for første gang. Dette er hensiktsmessig slik at de nye bedriftene får mer detaljert informasjon, samt tettere og bedre oppfølging. I tillegg har bedrifter som har deltatt i tidligere år som regel en bedre forståelse for det norske lovverket, samt kjennskap til messen. Ettersom ONS er opptatt av at deltakerne følger det norske lovverk og retningslinjer, mener vi strengere sanksjoner til brudd på retningslinjene burde finne sted. Brudd på lovverk, som for eksempel sosial dumping bør bedriften bøtelegges for. Vi mener utestengelse av messen kan føre til at bedriftene velger å ikke komme tilbake senere år, noe som igjen vil være negativt for prosjektets suksess.

På grunnlag av analysen anbefaler vi at ONS og Stavanger Forum tilpasser kommunikasjonskanalen og formen etter hvilken kultur personen og selskapene tilhører. Det kan bli ressurskrevende for ONS og Stavanger Forum, men vi mener det vil lønne seg i det lange løp og føre til flere gode kunderelasjoner. Da vil kommunikasjon gjennom Skype eller over telefon være en god plattform for kommunikasjon med landene fra de relasjonsbaserte kulturene, mens mail vil fungere godt for landene fra de avtalefokuserende landene. For å øke effektiviteten på kommunikasjonen burde Stavanger Forum få mer frihet i kommunikasjonen ut mot interessentene. Ved hjelp av klare mål og ansvarsområder vil fortsatt ONS kunne opprettholde kontrollen på kommunikasjonen. Da vil de også kunne bruke sosiale medier mer aktivt og man vil kunne gjøre raske korrigeringer underveis.

Når det kommer til informasjonsplattformen Stavanger Forum benytter som et informasjonssystem vil vi foreslå at de åpner for toveiskommunikasjon. Som tidligere nevnt kan dette gjøres ved å åpne for et kommentarfelt og en chattefunksjon. Vi tror dette vil bidra positivt til informasjonsflyten utad til utstillerne, som igjen vil bedre prosjektsuksessen. Videre vil vi også anbefale at de åpner for en funksjon hvor Stavanger Forum kan få bekreftet at mottakeren har lest og forstått budskapet.

På bakgrunn av den teknologidrevne bransjen ONS henvender seg mot, bør også kommunikasjonen basere seg på fremtidens effektive kommunikasjonskanaler, dog ta hensyn til ulike kulturforskjeller. Dermed vil vi anbefale ONS å utrette en fremtidsrettet «app» for å henholdsvis bedre informasjonsflyten, med tilhørende funksjoner som appellerer til brukerne. Dette tiltaket bør iverksettes da ONS i aller høyeste grad må være oppdaterte og attraktive i en svært konkurranseutsatt bransje.



Figur 3: «Tiltak»

Basert på teori, analyse og anbefalinger belyser vi hvordan kommunikasjon og informasjonsflyt ut mot interessentene kan optimalisere prosjektsuksess. Videre har vi lagt frem mulige tiltak ONS i samarbeid med Stavanger Forum kan foreta seg.

På bakgrunn av denne bacheloroppgavens funn ser vi at kulturforskjeller kan ha en innvirkning på prosjektets suksess, noe som besvarer delproblemstillingen.



## 7.0 REFERANSELISTE

- Andersen, E., Grude, K., & Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring*. (7. utg.). Oslo: NKI Forlaget.
- Arbeidstilsynet. (2018). Sosial dumping. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/sosial-dumping/>
- Asbjørn, J., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Briner, W., Hastings, C., & Geddes, M. (2000). *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Brønn, P., & Arnulf, J. (2017). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (3. utg). Oslo: Fagbokforlaget.
- Dahl, Ø. (2013). *Møter mellom mennesker: Innføring i interkulturell kommunikasjon* (2. utg). Oslo: Gyldendal.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010). Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder - likheter og forskjeller. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Elvsborg, Ø. (2014, 7. februar). Lille julaften 1969 forandret livene våre. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/nyheter/energi/2009/12/22/lille-julaften-1969-forandret-livene-vare>
- Eskelund, K. (2014, 28. oktober) [Kommunikasjon på tvers av kulturer]. Hentet fra: <http://masterbloggen.no/blog/2014/10/28/kommunikasjon-pa-tvers-av-kulturer/>

- Fossbråten, L. (2017). Å kommunisere med mennesker fra andre kulturer. Hentet fra <https://ndla.no/nb/node/62396?fag=52>
- Gesteland, R. (2007). *Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management* (5. utg). Hentet fra <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/reader.action?ppg=34&docID=4186656&tm=1502436837107>
- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2016). *Metode og Dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm.
- Hussein, B. (2016). *Veien til suksess*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jessen, S. (2002). *Prosjektadministrative metoder* (5. utg). Oslo: Gyldendal.
- Johannesen, J.A., & Rosendahl, T. (2010). *Prosjektkommunikasjon* (1.utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Karlsen, J. (2017). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kjetil Sander (2017a). Interessentkart. Hentet fra  
- <https://estudie.no/interessentkart/>
- Kjetil Sander. (2017b). Kvalitative intervjumetoder for datainnsamling. Hentet fra <https://estudie.no/kvalitative-metoder/>
- ONS. (2018). (ONS Facts and Figures). Hentet fra <http://www.ons.no/about/facts-and-figures/>

- Prosjektveiviseren. (2018). Hva er en interessent? Hentet fra <https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-en-interessent>
- Rebecca Bernstein. (2017). 7 Cultural Differences in Nonverbal Communication. Hentet fra <https://online.pointpark.edu/business/cultural-differences-in-nonverbal-communication/>
- Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Slideplayer. (2015). Planlegging som styringsverktøy. Hentet fra <http://slideplayer.no/slide/1956779/>
- Westhagen, H (2008). *Prosjektarbeid*. Oslo: Gyldendal.