



## **Et stykke av kaka**

Verdiforskjeller mellom brasilianere og nordmenn i det multinasjonale energiselskapet Equinor

Helga Hovland

VID vitenskapelige høyskole

Stavanger

Masteroppgave

MAMIKA7010 Master i interkulturelt arbeid

Antall ord: 24962

15.mai 2023

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

## Abstract

We live in a world of constant change. We are talking about an increasingly globalized world, where the world is more intertwined, and we are more dependent on each other. With several multinational companies also business and working life have become more globalized and interwoven. And the context of this thesis is the multinational working life. The focus is on value differences in a global working environment, and the research question is how Brazilian Equinor employees experience working with Norwegians in the multinational energy company Equinor. I have used a phenomenological and hermeneutic approach with in-depth interviews of seven Equinor employees in Brazil to answer the research question.

The findings in this research confirm what several theories also suggest, that we as humans carry with us some values from the culture or country we were born into or identify with. Although there are large individual differences between people when it comes to values, theories point to the fact that there are nevertheless some common features that stand out in different countries. These cultural values influence, among other things, how we prefer society to be organized, how we carry out our work, and how we interact with other people. When people from different cultures and with different values interact, the differences in values can have different results.

This master's thesis is focusing particularly on how employees in Brazil experience a working environment that is largely characterized by Norwegian values in Equinor. The findings show that the Brazilian employees experience differences in values between Brazilians and Norwegians in their work environment in three main areas: leadership, communication and interaction. When it comes to management, the participants describe a workplace with a flat structure, a low degree of control, a high degree of trust, partial naivety and a clear distinction between work and leisure time. They experience communication with Norwegians as direct, formal, quiet, paternalistic, and with less use of body language. When they describe their interaction with Norwegians, it emerges that they see their Norwegian colleagues as

structured, task-focused, committed, team-focused, less social, but with great acceptance of differences and diversity.

The work environment consisting of Brazilians and Norwegians is largely characterized by Norwegian values. The Brazilians try to adapt to a more Norwegian way of doing things, and they also appreciate many of the Norwegian values in the company they work for. There are some adjustments both ways, especially among colleagues who have worked for a longer time in the company. The Brazilians work more like Norwegians, and Norwegians adapt, and partly acquire a more Brazilian way of doing things. The paternalistic nature of Norwegian culture probably contributes to the fact that the participants still have the perception that Norwegians see their values as «more correct» than others. For a multinational company like Equinor, this can be an obstacle to be perceived as global.

## Sammendrag

Vi lever i en verden i konstant endring. Vi snakker om en stadig mer globalisert verden, hvor verden er mer sammenvevd, og vi er mer avhengige av hverandre. Med flere multinasjonale selskaper er også arbeidslivet blitt mer globalisert og sammenvevd, og konteksten i denne masteroppgaven er nettopp det multinasjonale arbeidslivet. Fokuset er rettet mot verdiforskjeller i et globalt kollegium, og forskningsspørsmålet er; Hvordan opplever brasilianske Equinor-ansatte å jobbe med nordmenn i det multinasjonale energiselskapet Equinor? Jeg har brukt en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming med dybdeintervju av syv Equinor-ansatte i Brasil for å finne svar på problemstillingen.

Funnene i dette prosjektet bekrefter det flere teorier også utdypet, at vi som mennesker har med oss noen verdier fra den kulturen eller nasjonen vi er født i, eller identifiserer oss med. Selv om det er store individuelle forskjeller blant mennesker når det kommer til verdier, peker teorier på at det likevel er noen fellestrekk som utpeker seg i ulike nasjoner. Disse kulturelle verdiene farger blant annet hvordan vi foretrekker at samfunnet er organisert, hvordan vi utfører arbeidet vårt, og hvordan vi samhandler med andre mennesker. Når mennesker fra ulike kulturer og med ulike verdier samhandler, kan verdiforskjellene gi ulike utslag.

Dette masterprosjektet fokuserer spesielt på hvordan ansatte i Brasil opplever å arbeide i et kollegium som i stor grad er preget av norske verdier i Equinor. Funnene viser at de brasilianske ansatte opplever verdiforskjeller mellom brasilianere og nordmenn i kollegiet innen tre hovedområder: ledelse, kommunikasjon og samhandling. Når det kommer til ledelse beskriver deltakerne en arbeidsplass med flat struktur, lav grad av kontroll, høy grad av tillit, delvis naivitet og et tydelig skille mellom arbeid og fritid. De opplever kommunikasjonen til nordmenn som direkte, formell, stille, paternalistisk, og med mindre bruk av kroppsspråk enn de selv er vant til. Når de beskriver samhandlingen med nordmenn kommer det frem at de ser på sine norske kollegaer som strukturerte, oppgavefokuset, forpliktet, teamfokuset, mindre sosiale, men med stor aksept for forskjellighet og mangfold.

I kollegiet sammensatt av brasilianere og nordmenn er arbeidsfellesskapet i stor grad preget av norske verdier, brasilianerne forsøker å tilpasse seg en mer norsk måte å gjøre ting på, og de verdsetter også mange av de norske verdiene i selskapet de arbeider for. Det skjer noe tilpassing begge veier i kollegiet, spesielt blant kollegaer som har jobbet over lengre tid i selskapet. Brasilianerne tilpasser seg nordmenn, og nordmenn tilpasser seg og tilegner seg også til dels en mer brasiliansk fremtoning. Det paternalistiske i den norske kulturen er trolig medvirkende til at deltakerne likevel har en oppfatning av at nordmenn ser på sine verdier som «mer riktige» enn andres, og at dette for et multinasjonalt selskap tuftet på norske verdier, kan være et hinder for å fremstå som globale.

## Forord

Samtidig som verden ble rammet av en pandemi våren 2020, tok jeg en beslutning om å gjøre alvor av det som for flere år siden startet som en vag tanke om å gjennomføre en masterutdanning. Interessen for det interkulturelle og samspill på tvers av landegrenser har vokst seg sterkere etter å ha jobbet med kollegaer i Equinor fra store deler av verden de siste årene. Interessen ble ikke mindre da Covid-19-pandemien rammet verden, og viste på enda en måte hvor tett knyttet og avhengig vi er av hverandre på kloden i dag. Nysgjerrighet knyttet til hvordan vi kommuniserer, og et ønske om å lære mer om hvorfor vi gjør ting på den måten vi gjør, og hvordan dette er forskjellig fra andre, er bakgrunnen for at valget falt på å ta en master i interkulturelt arbeid.

Det har vært tre lærerike og travle år, og jeg har flere jeg vil takke for å ha bidratt til at dette prosjektet kom i mål. Først og fremst alle deltakerne som velvillig har stilt opp og latt seg intervju. De har delt åpenhertig og raust både av sin tid og sine tanker, erfaringer og refleksjoner, som har belyst tematikken i mitt prosjekt. Jeg vil også takke Equinor som tillot meg å gjennomføre dette prosjektet, og få tilgang til deltakere i prosjektet.

En stor takk vil jeg også gi til min veileder Stian Sørli Eriksen som har gitt konstruktive, kloke og oppmuntrende kommentarer gjennom hele prosessen. Til slutt vil jeg takke min mann og våre fire barn. De har støttet og tålt en litt ekstra travel kone og mamma, som har sjonglert mellom familie, jobb og studier disse årene.

Stavanger, mai 2023

## Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING.....	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Forskningsspørsmål.....	3
1.3 Oppbygging .....	3
1.4 Forskning på verdier i krysskulturelle kontekster.....	4
1.5 Begrepsavklaringer .....	7
2. KONTEKST .....	10
2.1 Globalisering og multinasjonale selskaper .....	10
2.2 Equinor og internasjonalisering.....	11
3. TEORI.....	15
3.1 Teoretiske perspektiver knyttet til verdibegrepet.....	15
3.2 Tidlig verdiforskning i historien.....	15
3.3 Verdidimensjoner og menneskelige verdier.....	16
3.3.1 Geert Hofstede.....	16
3.3.2 Shalom Schwartz.....	18
3.3.3 Richard D. Lewis .....	19
3.3.4 Erin Meyer.....	21
3.4 Kritiske perspektiver .....	21
3.5 Danning av organisasjonskultur .....	23
4. METODE .....	25
4.1 Vitenskapsteoretisk forankring.....	25
4.2 Kvalitativ metode .....	27
4.3 Hermeneutisk tilnærming .....	28
4.4 Intervju.....	30
4.4.1 Semistrukturert dybdeintervju .....	30
4.4.2 Intervjuguide.....	30
4.4.3 Pilotintervju.....	31
4.4.4 Utvalg og rekruttering av deltakere.....	31
4.4.5 Digitale intervju.....	32
4.4.6 Lyddopptak og transkribering .....	33
4.5 Forskningsetiske vurderinger.....	34



4.6	Konfidensialitet og personvern .....	35
4.7	Forskningens kvalitet .....	36
4.7.1	Pålitelighet .....	37
4.7.2	Gyldighet .....	38
4.7.3	Generaliserbarhet .....	39
5.	PRESENTASJON AV FUNN.....	41
5.1	Informantene .....	41
5.2	Tematisk analyse.....	41
5.3	Kort presentasjon av hovedfunn.....	43
6.	ANALYSE OG DISKUSJON.....	46
6.1	Hierarki og lederskap – “The hierarchy was basically gone” .....	46
6.2	Tillit og kontroll - “It surprises me, people have trust in me” .....	50
6.3	Kroppsspråk og kommunikasjon – “We talk a lot, we gesticulate a lot” .....	53
6.4	Tilbakemeldinger - “We try to say the same but in a different way” .....	56
6.5	Arbeid og fritid og forhold til tid – “Many Norwegians have no ambitions” .....	58
6.6	Konkurransen og teamwork – “They want to teach you how to do things in their way” .....	62
6.7	Miksen av Brasil og Norge – “If we want to be global we need some adjustments” .....	66
7.	KONKLUSJON.....	70
	Litteraturliste .....	74
	Vedlegg 1: Intervjuguide .....	77
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....	79

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Introduksjon

Jeg mener at på grunn av den teknologiske utviklingen og vår globale økonomi, og som et resultat av den voldsomme befolkningsøkningen, er vår verden radikalt forandret: den har blitt mye mindre. Men vår forståelse har ikke utviklet seg i samme tempo; vi fortsetter å klamre oss til gamle nasjonale grenser og den vante følelsen av «oss» og «dem». (Dalai et al., 2002, s. 22)

Dette sitatet av den tibetanske religiøse lederen Dalai Lama er en av flere beskrivelser brukt for å illustrere noen utviklingstrekk som følge av globalisering. Teknologit utvikling har gjort det enklere både å reise og kommunisere på tvers av landegrenser og tidssoner. Denne utviklingen har gått raskt, og globaliseringen har ført til økt interaksjon på tvers av land og kulturer, og på noen områder gjort landegrenser mindre tydelige. Men vår persepsjon og forståelse har ikke utviklet seg i samme hastighet, og våre nasjonale avgrensinger og skiller er ikke visket ut. Selv om mange hundre millioner mennesker deltar i et kulturelt og økonomisk verdensomspennende system, fortsetter de på andre plan å være forskjellige (Brinkmann & Eriksen, 1996, s. 71). Behovet for mer innsikt i og forståelse av kulturelt mangfold, både lokalt og globalt, er ikke mettet.

I takt med en mer globalisert verden har også flere arbeidsplasser blitt globale. Selskaper og organisasjoner som kaller seg multinasjonale eller globale, har gjerne en miks av ansatte fra ulike kulturer spredt på kontorer i ulike deler av verden. IT-kunnskap, teknologit utvikling og språkkunnskap har gjort det lettere for mennesker å samarbeide og jobbe i team på tvers av både landegrenser og tidssoner. I den offentlige utredningen *Fondet i en brytningstid*, om Statens pensjonsfond utland og endrede økonomiske og politiske utviklingstrekk, påpekes det at global økonomi er sammenvevd på tvers av landegrenser, og at inntekter til store selskaper i stadig større grad er globalisert. I samme rapport kommer det

imidlertid frem at globaliseringen i noen grad er i ferd med å flate ut eller reversere, og at økt ulikhet gir grobunn for spenninger, nasjonalisme og proteksjonisme. Globaliseringens baksider er påpekt av flere, blant annet sentring av makt hos noen store multinasjonale konsern, større ulikheter, og forsterkning av store globale problemer som klimautfordringen (Stiglitz, 2017, s. 4). Mange av de store globale utfordringene verden står i illustrerer hvor sammenvevd verden er. Våren 2020 med en verdensomspennende pandemi, og den russiske invasjonen av Ukraina våren 2022 med påfølgende energikrise og utfordringer med varetilgang på tvers av landegrenser, understreker hvor avhengige vi er av hverandre internasjonalt. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) er blant dem som ytrer bekymring knyttet til mange av de store globale utfordringene verden står overfor. Og det understrekes at de globale utfordringene krever både nasjonale aksjoner og samhandling internasjonalt for å skape en mer bærekraftig og inkluderende verdensøkonomi fremover (OECD, 2021).

På makronivå i verden er det behov for bedre forståelse av hverandre og for samhandling, men behovet finnes også på mikronivå. I organisasjoner, avdelinger og team vil sammensetning av ulike mennesker ofte skape dynamikk mellom ulike personligheter og meninger, og forskjellighet og uenigheter kan skape friksjon. Med forskjellig kulturbakgrunn og verdsett er det ytterligere faktorer som kan skape utfordringer. Ulike verdier i et kollegium med brasilianere og nordmenn er tema i denne oppgaven. Verdier er våre overbevisninger om at noen holdninger er å foretrekke fremfor andre, de gir oss holdepunkter for hva som er bra, positivt og nødvendig, og våre verdier vises gjerne gjennom hvordan vi oppfører oss, og hva vi mener om ting (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 57). Selv om en organisasjon har ekspandert til store deler av verden, og definerer seg som flerkulturell eller global, vil den som oftest være hjemmehørende i en nasjon, eller ha hovedtyngden av sin virksomhet i et land. Et selskap som kaller seg selv globalt, og som opererer i flere ulike land, vil trolig ha med seg noen måter å gjøre ting på. I en globalisert verden møter man et mangfold av ulike lokale kulturer og dominerende verdier, og våre kommunikasjonsstiler og tankemønstre vil normalt være sterkt preget av kulturbakgrunn (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 16). I dette perspektivet er det interessant å se nærmere på hvordan det oppfattes i de lokale kulturene når en organisasjon, eller arbeidsgiver, kommer med sin kultur og måte og gjøre ting på. Mer kunnskap om dette

kan gi bedre forståelse, men kanskje enda viktigere - gi bredere kunnskap om hvordan mangfold av ansatte med ulike verdier kan være til nytte, vekst og verdi for en organisasjon. Mer kunnskap om vår forskjellighet er et bidrag i det store bildet til å skape mer forståelse om «oss» og «dem».

## 1.2 Forskningsspørsmål

Mitt prosjekt har hovedfokus på verdiforskjeller i et kollegium, og ser spesielt på hvordan brasilianske kollegaer, ansatt ved Brasilkontoret til energiselskapet Equinor, opplever å jobbe i et selskap som er tuftet på det vi kan kalle norske verdier. Forskningsspørsmålet er:

*Hvordan opplever brasilianske Equinor-ansatte å jobbe med norske kollegaer i det multinasjonale energiselskapet Equinor i Brasil?*

To underspørsmål er også sentrale:

*Hvilke verdiforskjeller finnes i et arbeidsfellesskap med brasilianere og nordmenn, og hvordan påvirker dette kulturen på arbeidsplassen?*

## 1.3 Oppbygging

I denne oppgaven presenter jeg først utvalgt relevant forskning og litteratur knyttet til tematikken i mitt eget prosjekt, i tillegg til at jeg utdyper noen sentrale begreper i oppgaven. Deretter følger et kapittel som omhandler den overordnede konteksten for oppgavens tema. Her tar jeg opp samfunnsutvikling og utvikling som har skjedd i bedriften jeg har forsket på, og forklarer på hvilken måte prosjektet er relevant også utenfor bedriften. I kapittel tre presenteres teorier som ligger til grunn for mitt prosjekt. I metodekapitlet beskrives min fremgangsmåte, og hvilke valg jeg har tatt for å belyse forskningsspørsmålet. Jeg gjør rede for og begrunner metodiske valg, og utdyper etiske vurderinger og refleksjoner som er gjort som en del av prosjektet. I tillegg tar kapitlet opp forskningens kvalitet og pålitelighet. I kapittel fem

presenteres og diskuteres funnene. Hovedfunnene presenteres først som en egen del, før de ulike hovedfunnene utdypes, drøftes og knyttes mot teori. Funn fra de ulike intervjuene brukes på tvers og presenteres tematisk. Til slutt følger en konklusjon.

#### 1.4 Forskning på verdier i krysskulturelle kontekster

Ulike verdier i kulturer er studert, analysert og diskutert av forskere i lang tid, og jeg vil trekke frem noe sentral forskning og teori. Milton Rokeach var en sosialpsykolog som kom med omfattende bidrag til verdiforskningen. Rokeach argumenterte for at konseptet «values» var et mer dekkende begrep enn «attitudes», som han mente hadde fått prege teori og forskning siden tidlig på 1900-tallet (Rokeach, 1968, s. 14). Han argumenterte for at verdibegrepet var bredere enn holdningsbegrepet, og ga grunnlag for et bedre analytisk verktøy for å beskrive og forklare likheter, forskjeller mellom personer, grupper, nasjoner og kulturer.

Et stort og omfattende empirisk bidrag i verdiforskningen er World Values Survey. Denne studien er et forskningsprosjekt over lengre tid, der det er gjort nasjonale undersøkelser i 65 ulike land i ulike tidsperioder (Inglehart & Baker, 2000, s. 23). Et funn som fremheves i denne undersøkelsen er at det finnes to hoveddimensjoner av krysskulturelle variasjoner i verden (Inglehart & Baker, 2000, s. 28-29). Det er tradisjonelle verdier versus sekulær-rasjonelle verdier og overlevelsesverdier versus selvhevdelsesverdier. Disse verdiene er fremstilt på et globalt krysskulturelt kart, The Inglehart-Welzel World Cultural Map, som viser hvor de ulike landene plasseres i forhold til disse to hoveddimensjonene (World Values Survey, 2023). Videre poengteres det blant annet at både religiøse tradisjoner, økonomisk utvikling og historisk arv og hendelser, påvirker de kulturelle verdiene.

Det finnes mye litteratur som gir kunnskap om utfordringer, dilemmaer og konsekvenser knyttet til interkulturelle problemstillinger på ulike nivåer i samfunnet. Noen eksempler på dette er Mjeldheim Sandals (red.) bok om *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*, Richard R. Gestelands *Cross-cultural business behaviour*, Øyvind Dahls *Møter mellom mennesker* og Magne Dypedahl og Henrik Bøhns *Veien til interkulturell kompetanse*. En stor del av den norske

forskningen knyttet til flerkulturelle utfordringer i arbeidslivet i Norge tar utgangspunkt i norsk kontekst, og hvordan mennesker som kommer fra andre land og kulturer møter det norske arbeidslivet med sin flerkulturelle bakgrunn. Blant annet har Karin Ellis gjennomført kulturintervjuer med hundrevis av personer fra ulike deler av verden, og hun har også fått innspill fra utlendinger som arbeider med nordmenn (Ellis, 2018, s. 2). Et annet eksempel på en praktisk guide for å kommunisere i krysskulturelle kontekster, hvor det internasjonale forretningslivet er hovedfokus, er *Cross-cultural business behaviour* av Richard R. Gesteland. Her beskrives typiske trekk knyttet til oppførsel, kleskoder og kommunikasjon i ulike land, og boken kan brukes som et oppslagsverk med tips beregnet for kommunikasjon og oppførsel i business og forretningssammenheng.

I boken *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen* vises det også til funn fra en relevant studie gjort over 15 år hvor norske, japanske, koreanske og amerikanske grupper blir sammenlignet med tanke på ulike fremtredende verdier (Sandal & Bye, 2009, s. 152). Det hevdes at det finnes god dokumentasjon for at nasjonale kulturforskjeller påvirker hvordan multinasjonale selskaper og deres underavdelinger fungerer på. Det trekkes også frem hvordan både ulike teoretikere og forskere innen ledelsesfeltet har hatt fokus på nasjonale kulturdimensjoner, og at utøvelse av ledelse i stor grad kan kalles kulturspesifikk (Sandal & Bye, 2009, s. 136). I samme fagbok beskrives kvalitativ forskning gjort blant ansatte i et norsk energiselskaps avdeling i Teheran, som ser nærmere på iranske ansattes opplevelse av norske kollegaer. I denne forskningen fokuseres det mest på forventninger knyttet til ledelse og hvordan de opplever at norske ledere utøver ledelse, men forskningen peker også på hvordan kulturforskjeller påvirker relasjoner og samarbeidet i kollegiet (Sandal & Bye, 2009, s. 158).

Et større forskningsarbeid som er gjort siden 1990-tallet, spesielt rettet mot sammenhenger og forskjeller mellom kulturer, er GLOBE-prosjektet. GLOBE (Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness) er et omfattende forskningsprosjekt med mer enn 200 forskere fra 62 land (GLOBE, u.å.). Ifølge GLOBE-prosjektet påvirker de kulturelle verdiene hvordan ledere utøver lederskap, og globale lederes adferdsmønstre vil i stor grad favorisere de verdiene som er dominerende i den kulturen man selv er fra. I tillegg påpekes det at samfunnsmessige verdier og praksiser også påvirker en organisasjons verdier, og at det er de

dominerende kulturelle verdiene som i størst grad får påvirke en organisasjons kultur (House et al., 2001, s. 501).

Enkelte forskningsprosjekter og masteroppgaver jeg har kommet over har også basert sine funn på kvalitative casestudier i multinasjonale selskap med fokus på kulturforskjeller. Et eksempel på dette er masterstudenten innen organisasjon, ledelse og arbeid, Kai Andre Hegland, som har gjort en studie av Human Resource Management (HRM) og implementering med ulikt kulturgrunnlag i multinasjonale selskap. I denne studien beskrives det hvordan et skandinavisk/svensk multinasjonalt selskap implementerer ny organisasjonskultur i Tyskland, og hvilke problemer som oppstår i den forbindelse. Oppgavens hovedfunn var at de kulturelle forskjellene mellom land hadde stor relevans og betydning for HRM-praksisen til selskapet hvor studien ble gjennomført (Hegland, 2014, s. 7).

Mye av faglitteraturen (Båtnes & Egden, 2012; Ellis, 2018; Roddvik, 2010) fokuserer på det flerkulturelle i Norge, på hvordan utlendinger kan forstå og tilpasse seg norsk kontekst, og på hvordan det norske arbeidslivet kan inkludere arbeidstakere fra andre kulturer på en bedre måte. I tillegg legges det gjerne vekt på ledelse i organisasjoner med ulike kulturer representert. Jeg har funnet mindre forskning på hvordan kollegaer utenfor Norge opplever sitt norskpregete arbeidsfellesskap (Sandal & Bye, 2009). Det har også skjedd en viss grad av endring i perspektivet på faget interkulturell kommunikasjon (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 162). Dypedahl & Bøhn forklarer at det i fagfeltets barndom var fokus på «vi der» ute i verden, deretter justerte man fokus til «de her», som refererte til hvordan vi skulle forholde oss til utlendinger og immigranter. Senere har det kommet en flerkulturell dimensjon med et sterkere fokus på det flerkulturelle fellesskapet i samfunnet, og et globalt perspektiv hvor vi alle er i samme båt. I lys av dette er flere stemmer viktige for å også forstå mer av et voksende globalisert flerkulturelt arbeidsliv.

Mitt prosjekt er et bidrag for gi en bredere forståelse av hvordan det flerkulturelle preger et profesjonelt arbeidsfellesskap, og hvordan kollegaer som ikke selv har en norsk kulturbakgrunn opplever sitt kollegium ved et norsk selskaps utenlandskontor. For nordmenn som er kollegaer med mennesker fra andre kulturer, vil mer kunnskap om hvordan andre

opplever å jobbe med nordmenn kunne gi verdifull innsikt. Å forstå og analysere egne tanker og kommunikasjon er en viktig del av å opparbeide interkulturell bevissthet og utvikle interkulturell kompetanse (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 19).

## 1.5 Begrepsavklaringer

*Kultur* er et av de mest omdiskuterte ordene innen samfunnsfag (Eriksen, 2001, s. 60). Kultur kan defineres som de ideer, verdier, regler, normer, koder og symboler som et menneske overtar fra den foregående generasjon, og som man forsøker å bringe videre – oftest noe forandret – til neste generasjon (Klausen, 1992, s. 27). Andre definisjoner inneholder også beskrivelser som «kollektiv programmering», at vi som mennesker blir programmert med noen felles nasjonale og/eller regionale konsepter og koder fra fødselen av som blir våre kjerneverdier (Lewis, 2018, s. 15). Thomas Hylland Eriksen snakker om kultur som noe som ikke fokuserer på historie og tradisjon (Eriksen, 2001, s. 60). Han definerer kultur som de tankemønstrene, vanene og erfaringene som mennesker har til felles, og som gjør at vi forstår hverandre. Denne forståelsen av kultur underbygger at kultur kan endres over tid. Kultur er ikke statisk, heller ikke grunnleggende tankemønstre er statiske (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 60).

Når et samfunn er stadig mer kulturelt sammensatt snakker vi gjerne om et *flerkulturelt* samfunn, og man tenker da på at det er mer sammensatt når det gjelder etniske grupper, religioner og kulturer (Dahl et al., 2013, s. 46). Dahl forklarer at når uttrykket brukes er det viktig å ha klart for seg om man bruker uttrykket beskrivende eller dynamisk. Norge har for eksempel alltid vært kulturelt sammensatt, og det kan stilles spørsmål ved om det noen gang har vært en homogen monokultur. Begrepet flerkulturell kan likevel være nyttig når vi refererer til ulike grupper som representerer ulike kulturer, Dahl kaller dette beskrivende kulturforståelse. En dynamisk kulturforståelse handler til sammenligning om hvordan enkeltmennesker forhandler sin kulturelle identitet (Dahl et al., 2013, s. 46).

En av de mest brukte modellene for *interkulturell kompetanse* tar utgangspunkt i det som kalles etnosentrisme (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 31). Å være etnosentrisk betyr å fokusere



på egen folkegruppe, noe som kan være positivt når man snakker om å være stolt av egen bakgrunn, men som kan være problematisk når vi bevisst eller ubevisst evaluerer andre som om de skulle hatt samme oppvekst og bakgrunn som oss selv (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 25). I følge Milton Bennetts utviklingsmodell, som beskriver ulike stadier innen interkulturell sensitivitet, kalles den andre enden av skalaen etnorelativisme. Siste stadium er integrasjonsstadiet, som innebærer et høyere bevissthetsnivå om egen kompetanse og evne til å veilede andre i en interkulturell kontekst (Hammer et al., 2003, s. 424).

*Verdi* er et begrep som blir brukt på ulike måter. I tillegg til at man kan snakke om materiell eller en gjenstands økonomiske verdi, finnes to grunnforståelser av verdi som ofte omtales som distinksjonen mellom «fakta og idealer» (Askeland & Aadland, 2017, s. 27). I den første grunnforståelsen forklarer Askeland & Aadland at verdier forstås som iboende kvaliteter som kan identifiseres og observeres, og at det er denne forståelsen store internasjonale verdiundersøkelser, som finner ulike kulturelle og sosiale mønstre i ulike lands verdipreferanser, bygger på. Det er også denne forståelsen som ligger til grunn når jeg snakker om verdier i mitt prosjekt. Verdier bygger på våre verdensbilder, de er våre overbevisninger om at visse holdninger er å foretrekke fremfor andre, og de kommuniseres gjerne gjennom hvordan vi oppfører oss, og hva vi mener om ting (Salole et al., 2018, s. 69). Ordet kultur brukes ofte som et synonym til begrepet nasjon. Dette kan problematiseres ettersom det kan skape et inntrykk av at det bare finnes en nasjonal kultur, vi kan likevel diskutere dominerende verdier i et samfunn (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 63).

*Globalisering* er også et relevant begrep for tematikken i denne oppgaven. Kort definert er globalisering alle prosesser som bidrar til at avstander krymper og i enkelte tilfeller blir irrelevante, satt på spissen blir verden på en måte til ett sted (Eriksen, 2001, s. 18). Eriksen påpeker at globaliseringen er tett forbundet med forandringer innen kommunikasjonsteknologi, og at det 20. århundre kan beskrives som hastighetens århundre. I globale organisasjoner som Equinor og lignende organisasjoner, som har ansatte flere steder på kloden, har globalisering påvirket hvordan man arbeider på tvers av landegrensler. Reisetid på større avstander har gått ned som følge av blant annet utviklingen av jetfly, og den teknologiske utviklingen, spesielt internett, har gjort det stadig enklere å kommunisere (Eriksen, 2001, s. 19). Det blir gjerne

diskutert om globalisering fører til en mer ensartet verdenskultur, at lokale kulturuttrykk vil forsvinne og kulturen forflates (Dahl et al., 2013, s. 19). Det påpekes videre at det lokale ikke har fått mindre betydning som følge av globaliseringen, og at territorier og grenser fortsatt er viktig for produksjon, marked, regjering, miljø og identitet. Lokal identitet blir ofte mobilisert når folk møter globaliseringen, nettopp for å understreke særegenhet når den trues. Et annet aspekt ved globaliseringen som kan problematiseres, er den raske veksten og maktsentreringen hos enkelte store multinasjonale selskaper, som blant annet har økt sin profitt og tilgang til markeder på bekostning av andre interesser (Stiglitz, 2017, s. 4). Sårbarhet rundt globalisering er også et aspekt. Utslettelse av grenser fører til flyt av både penger, flyktninger, transnasjonal terrorisme og smittsomme sykdommer, og det er vanskelig å løse utfordringene av isolerte nasjonalstater (Eriksen, 2008, s. 22). Det vises også til at globalisering har ført til større økonomiske ulikheter. Joseph E. Stiglitz og andre (Juel, 2016) peker samtidig på at de økende forskjellene også må tilskrives politisk styring i de ulike nasjoner, og gode eller dårlige offentlige institusjoner.

Skatteetaten i Norge definerer selskap som et *multinasjonalt selskap* dersom en utenlands aksjonær eier mer enn femti prosent, dersom selskapet har minst et datterselskap i utlandet som de kontrollerer med mer enn femti prosent, dersom et norsk selskap har filial i utlandet, og dersom det er filialer av utenlandske selskap i Norge (Bakke et al., 2020). I tiårene etter andre verdenskrig ble den globale sammenvevingen mer intensiv, og antallet multinasjonale selskaper og multinasjonale organisasjoner økte (Eriksen, 2008, s. 14).

## 2. KONTEKST

### 2.1 Globalisering og multinasjonale selskaper

Globalisering handler både om bevegelse av kapital, mennesker og ideer på tvers av landegrenser (Stiglitz, 2017, s. 7). Økt globalisering har også økt handel på tvers av landegrenser, og vekst av multinasjonale selskaper (Stiglitz, 2017, s. 4), og verdensøkonomien har de siste årene vært kjennetegnet av vekst i investeringer på tvers av landegrenser. Makt- og demokratiutredningen gjennomførte i perioden 1998 – 2003 ulike studier med fokus på globaliseringens virkninger for offentlig myndighet og styringsmuligheter i Norge. I en av rapportene påpekes det at de store selskapene lenge har hatt betydelig makt i Norge, og at de store selskapene har gjennomgått endringer og blitt mer transnasjonale både i sin strategi og organisasjon de siste årene (Hveem et al., 2000, s. 5). Det er særlig to grunner som trekkes frem for å forstå den tiltakende transnasjonaliseringen av ulike virksomheter. Det er teknologiutvikling, som gir større muligheter for å koordinere virksomhet i tid og rom, i tillegg til at de ulike lands politiske myndigheter har lettet på restriksjoner for investeringer og forretningsvirksomhet til og fra utlandet (Hveem et al., 2000, s. 39). Det trekkes i rapporten også fram ulike bakenforliggende faktorer som tilgang til råvarer, naturressurser, lavere lønnskostnader eller ulike gunstige skatte- og støtteordninger som medvirkende for ulike selskapers transnasjonale investeringer.

Rapportene peker også på ulike aspekter som jeg ikke skal utdype i mitt prosjekt, men som likevel er relevant å nevne, ettersom det er viktige deler av det større bildet og den samfunnskonteksten dette er en del av. Det handler om hvordan den transnasjonale veksten påvirker blant annet arbeidsplasser, eksport, import, konkurranse nasjonalt og globalt, økonomi, markedsrett og politisk makt. Det blir også stilt spørsmål ved hvordan globaliseringen kan påvirke den norske modellen hvor korporatisme og demokrati står side om side (Hveem et al., 2000, s. 13). Rapporten er noen år gammel, men utviklingen som beskrives å ha skjedd i årene før rapporten kom ut, ser ut til å ha fortsatt i samme retning. Globaliseringen av økonomien fører til at multinasjonale selskaper blir stadig viktigere for norsk økonomi, og de

multinasjonale selskapene i Norge utgjør ni prosent av alle selskaper i Norge og betaler over halvparten av all selskapsskatt, merverdiavgift og arbeidsgiveravgift i Norge (Bakke et al., 2020).

## 2.2 Equinor og internasjonalisering

Equinor (Statoil frem til navneendring i mai 2018) er et norsk energiselskap med virksomhet innen olje og gass, fornybar energi og lavkarbonløsninger (teknologi for å redusere karbonutslipp) (Equinor, 2023c). Den norske stat eier i dag om lag 67 prosent av aksjene, og selskapet er den største operatøren på norsk kontinentalsokkel, og blant verdens største offshoreoperatører. Selskapet har om lag 22000 ansatte i rundt 30 land (Equinor, 2023b).

Equinor feiret 50 år som selskap i 2022, de ble etablert i Stavanger i 1972 (Equinor, 2023d). Norge ble et oljeland i overgangen til 1970-årene, og de nye oljerikdommene kom til å endre norsk økonomi og samfunnsliv fullstendig (Thomassen, 2022, s. 12). Eivind Thomassen beskriver blant annet den politiske konteksten i de tidligere 1970-årene i sin bok *Middel og mål*, som er bind 1 av verket om selskapets historie som ble utgitt i anledning femtiårsmarkeringen. Denne perioden, da selskapet ble opprettet, var preget av diskusjonen omkring råderett over egne naturressurser samt skepsis til multinasjonale selskaper. Den politiske utfordringen som olje- og gassforekomstene skapte, ble møtt med et statlig program for folkevalgt styring og kontroll.

Internasjonaliseringen, altså utbredelsen av virksomhet til andre land, ble sentralt for selskapet i 1990-årene, da selskapet forsøkte å øke olje- og gassreservene utenfor norsk kontinentalsokkel (Thomassen, 2022, s. 36). Tidsepoken blir beskrevet som en periode preget av store endringer i teknologi og markedsforhold, i oppgaver og muligheter på norsk sokkel og internasjonalt, i politikken og i selskapet selv. På slutten av 1990-tallet var norsk petroleumsnæring utviklet seg til å bli et stabilt og konkurransedyktig system, og i 2001 ble selskapet delprivatisert, noe som åpnet for nye vekstmuligheter spesielt i utlandet (Boon, 2022, s. 12). Økonomihistoriker Marten Boon, som har skrevet bind 2 i verket om selskapets historie, peker på at i tillegg til at Statoils utvikling som selskap har vært tett knyttet til norsk

petroleumspolitik, har selskapets vekst fått en aura av offentlig legitimitet (Boon, 2022, s. 28). Rask vekst fra null til å bli et kompetent olje- og gasselskap som ledd i å utvikle nasjonen Norge, var med å skape et selskap som så på seg selv som et teknologiselskap, drevet av målet om å beherske, utvikle og ta i bruk teknologisk og operativ kompetanse. Boon hevder videre at veksten utenfor Norge ikke bare var motivert av profitt og ønske om å bevare selskapet også etter at reserver på norsk sokkel ble tømt, men også av en dyptliggende overbevisning om at Statoil var forvalter av viktig teknologisk kompetanse som ikke måtte gå tapt, og at internasjonal ekspansjon var en forutsetning for å vedlikeholde og videreutvikle denne kompetansen (Boon, 2022, s. 28).

I dag står Equinor, sammen med resten av verdens energibransje, i en stor omstillingsprosess for å skaffe verden grønnere energi. Geopolitiske drivere, som Russlands invasjon av Ukraina, har de siste par årene også ført til prisøkning, høy inflasjon, økonomisk usikkerhet og forstyrrelser i etablerte globale handelsmønstre, og den globale energisituasjonen og klimautfordringene er blitt enda mer kompleks (International Energy Agency, 2022, s. 3). I det Equinor kaller sin omstillingsplan sier de at de har en ambisjon om å være et ledende selskap i det som omtales som energitransisjonen, og at de har et mål om at nettoutslipp skal være lik null i 2050 (Equinor, 2022, s. 3). Selskapet beskriver i omstillingsplanen at de, for å nå denne ambisjonen, satser på vekst innen fornybar energi, lavkarbonløsninger som for eksempel lagring av CO<sub>2</sub>, i tillegg til energieffektivisering og utslippsreduksjon fra eksisterende energiproduksjon. De påpeker videre at de for å nå klimaambisjonene fra den internasjonale Parisavtalen (United Nations, u.å.) om å begrense klimaendringene, også er avhengig av forpliktelse og samarbeid, blant annet med ulike myndigheter internasjonalt (Equinor, 2022, s. 4).

I en organisasjon som Equinor, med flere tusen ansatte i mange ulike land, vil det være ulike kulturer og verdisyn representert internt i organisasjonen (Meyer, 2015, s. 10). Energiselskapet har sitt utspring i Norge, og de fleste av de ansatte er norske (Equinor, 2023e, s. 59). Ettersom majoriteten av de ansatte har tilhørighet til Norge og den norske kulturen, er det interessant å forstå mer av hvordan det oppleves for ansatte fra en kultur hvor kun et mindretall har tilhørighet. Equinor har vært tilstede i Brasil siden 2001, og omtaler selv Brasil

som et av sine kjerneområder for vekst fremover (Equinor, 2023a). Selskapet beskriver videre på sine nettsider at de har langsiktige forpliktelser i landet, de har virksomhet innen olje og gass, og har også økte investeringer i fornybar energi.

Ifølge Equinors årsrapport for 2022 er Sør-Amerika en av regionene utenfor Norge med flest ansatte (Equinor, 2023e, s. 59), og personalavdelingen for Equinors internasjonale virksomhet forklarer at det først og fremst er Brasil som utgjør volumet av ansatte i Sør-Amerika (L.M. Jørmeland, personlig kommunikasjon, 15. oktober 2021). I Brasil er de fleste ansatte såkalt lokalt ansatte, altså de er fra Brasil og har sitt arbeidssted i Equinors lokaler i Brasil. Men selskapet har også nordmenn og ansatte fra andre land, som jobber utstasjonert i Brasil. Den geografiske avstanden mellom Norge og Brasil er stor, og den skandinaviske og brasilianske kulturen omtales sjelden som samsvarende. Vi har alle individuelle forskjeller som mennesker, og å være åpne for at andre ser ting ulikt seg selv er i seg selv spennende og utviklende. Å forstå mer om bakenforliggende årsaker til noen av ulikhetene, som for eksempel ulike kultur og bakgrunn, kan gi en bredere forståelse. Aksept av ulikheter er en start (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 32), men bedre forståelse vil løfte den interkulturelle kompetansen.

Covid-19 pandemien som rammet en hel verden fra tidlig i 2020, førte blant annet til reiserestriksjoner og tiltak som satte store begrensninger for hvordan mennesker kunne møtes fysisk, spesielt på tvers av landegrenser. Samtidig gjorde pandemien at opplæringen for å ta i bruk digitale muligheter fikk en akselererende effekt. Digitale verktøy og mulighetene har vært tilgjengelige for bruk i mange organisasjoner i lengre tid, men situasjonen med pandemi og hjemmekontor gjorde at det ikke lenger var forbeholdt de spesielt interessert å ta i bruk. Det ble en nødvendighet for å utføre jobben. Med en arbeidsstokk som er trygge på å bruke digitale verktøy for å kommunisere, vil også terskelen for å kommunisere med kollegaer på tvers av landegrenser bli lavere, også i organisasjoner hvor det allerede har vært vanlig med team sammensatt av kollegaer fra ulike deler av verden. I en undersøkelse blant norske bedrifter gjennomført av Norstat på vegne av IT-selskapet Computas, gjennomført sommeren 2022 med fokus på å avdekke virksomhetenes investeringer og holdninger til teknologi, var et funn at pandemiårene har vært en katalysator for digitale investeringer (Computas, u.å.). Undersøkelsen viser at investeringer også vil øke i årene fremover med nye løsninger og

tjenester. For globale organisasjoner er det lite som tyder på at det vil mindre grad av samhandling i årene som kommer. Å se nærmere på den delen av kommunikasjon som ikke handler om det teknologiske, men om kommunikasjonen mellom mennesker, er altså høyst relevant, spesielt innenfor multinasjonale selskaper. Multinasjonale selskaper representerer en ubestridelig motor i globaliseringsprosessen, ikke bare når det kommer til økonomi, de spiller også en rolle når det kommer til å sette «globale standarder», som ikke kan overses når man søker bærekraftig konkurransekraft i en global og kompleks verden (Ogrean, 2017).

## 3. TEORI

### 3.1 Teoretiske perspektiver knyttet til verdibegrepet

Teori beskriver og begrunner regelmessige sammenhenger mellom fenomener, de sier noe generelt for å forklare eller øke forståelsen av et fenomen (Thomassen, 2006, s. 33). Teorier er forenklinger av virkeligheten, men de kan bidra til å gi oss en forståelsesramme for det vi forsker på. I mitt prosjekt har jeg brukt noen etablerte teorier og begreper, jeg har inkludert både teori som har blitt sett på som grunnleggende i emnet i flere årtier, men også nyere teori. Teoriene har vært basisen for å forstå og fortolke materialet som er hentet inn i forskningen, og jeg knytter også teori inn i analysedelen av oppgaven.

### 3.2 Tidlig verdiforskning i historien

Den franske politikeren, historikeren og samfunnsforskeren Alexis de Tocqueville publiserte i 1835-1840 sitt mest kjente verk, *Demokratiet i Amerika*. Tocqueville bruker begrepet «habits» i sitt verk om det amerikanske demokratiet. Han påpeker blant annet at

no man can entirely shake off the influence of the past, and the settlers, intentionally or involuntarily, mingled habits and notions derived from their education and from the traditions of their country with those habits and notions which were exclusively their own. (Tocqueville, 2019, s. 20)

Han peker også på at et isolert individ kanskje kan overvinne fordommene til religion, sitt land eller rase, men at et helt folk ikke kan heve seg over seg selv (Tocqueville, 2019, s. 242). Hans bruk av begrepet «habits» kan sammenlignes med det vi i dag legger i verdier. Han skildrer hvordan nye amerikanerne bygger kultur, at

they have no rooted habits, and they easily shake off the influence which the habits of other nations might exercise upon their minds from a conviction that their country is



unlike any other, and that is without a precedent in the world. (Tocqueville, 2019, s. 276)

Senere i historien var sosiologiens Talcott Parsons medvirkende til at ordet verdi også ble kjent som noe som kan gi annen mening enn kun det som har med materiell verdi av en gjenstand å gjøre. Han snakker om at verdier ikke bare er en kategori for et konkret objekt eller eiendel, men at det kan brukes som et sosialantropologisk ord, som beskriver et «mønster» (Parsons, 1968, s. 136). Parsons bruker verdibegrepet blant annet når han sammenligner forskjellene mellom kulturene i USA og Sovjet, han trekker for eksempel frem at begge nasjonene deler verdier om å forbedre de materielle forholdene for befolkningen, og øke forståelse for vitenskap og teknologi (Lidz, 2021, s. 77). Parsons forklarer selv at ideer om verdier er noe han henter inspirasjon til hos ulike europeiske tenkere som Vilfredo Pareto, Emile Durkheim og Max Weber, tenkere som på ulike måter beskriver ulike kulturelle ideer som viktige for det sosiale livet (Spates, 1983, s. 30). Parsons og samsvarende teorier blir blant annet kritisert for ikke å ha nok empirisk belegg (McFalls & McFalls, 2016, s. 180).

### 3.3 Verdidimensjoner og menneskelige verdier

#### 3.3.1 Geert Hofstede

Professor Geert Hofstede er en mye sitert forsker innen kulturelle forskjeller og betydning for forretningsdrift, og det er spesielt studien hans av den amerikanske teknologibedriften International Business Machines (IBM) som ofte trekkes frem (Sandal & Bye, 2009, s. 160). Hofstede er kjent for å ha utviklet de første og mest brukte rammeverkene for å måle kulturelle dimensjoner i et globalt perspektiv, og han gav blant annet ut boken *Culture's Consequences* i 1980 basert på et omfattende datamateriale (Hofstede & Bureid, 1993, s. 9). Hofstede påpeker selv at denne boken kom på et tidspunkt da interessen for kulturforskjeller både mellom land og organisasjoner var raskt økende, og det fantes ikke veldig mye empirisk materiale som

underbygget informasjon om dette. I 1970-årene gjennomførte Hofstede en større studie om verdiene til mennesker i over 50 land verden over, alle menneskene arbeidet i lokale avdelinger til ett og samme multinasjonale konsern IBM (Hofstede & Bureid, 1993, s. 27). Hofstede beskriver utvalget som nesten perfekt matchende populasjoner, de var svært like unntatt når det kom til nasjonalitet, noe som gjorde at virkningen av nasjonalitetsforskjeller trådte tydelig frem i deres besvarelser.

De verdidimensjonene Hofstede trakk frem som noe som kunne måles og sammenlignes mellom kulturer var maktdistanse (fra liten til stor), kollektivism kontra individualisme, feminitet kontra maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse (fra svak til sterk) (Hofstede & Bureid, 1993, s. 28). Senere ble også en dimensjon som handlet om langsiktig eller kortsiktig livsorientering lagt til. De kulturelle verdidimensjonene har altså to motsetninger, og Hofstede beskriver hvordan ulike samfunn skårer høyt eller lavt innen disse ulike dimensjonene. Ulike utslag fører til ulik adferd, og gjør at ulike samfunn og kulturer har forskjellige egenskaper. Hofstedes verdidimensjoner brukes til å identifisere verdier og generelle tendenser i ulike kulturer (Salole et al., 2018, s. 69).

Kritikere av Hofstede peker blant annet på at nasjoner ikke nødvendigvis bare har én kultur. Brendan McSweeney mener at utvalget i Hofstedes forskning er for smalt til å kunne representere en nasjons verdier (McSweeney, 2002, s. 94). Kritikken går også på at tilnærmingen til kultur er kontroversiell, og at det er en altfor statisk og generaliserende tilnærming til kommunikasjon (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 111). Hofstede har likevel vært toneangivende for tilnærming til interkulturell kommunikasjon, spesielt på 1980- og 1990-tallet, og etter hvert er antall verdiskalaer økt, noe som gjør det lettere å oppnå bedre kartlegging av ulike tankemønstre (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 109). Fons Trompenaars og Charles Hampden-Turner har lagt til noen verdidimensjoner som har vært mye brukt, en av skalaene handler om nøytral kommunikasjon kontra emosjonell kommunikasjon (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 110).

Et forskningsprosjekt gjennomført fra 1985 til 1987 i regi av Institutt for forskning på interkulturelt samarbeid (IRIC) brukte erfaringene fra IBM-undersøkelsen. Men i stedet for å studere en og samme bedrift i mange land studerte man her mange forskjellige organisasjoner i

ett og samme land. Dette forskningsprosjektet påviste at ellers likeartede mennesker i forskjellige organisasjoner hadde betydelig forskjeller i ytringsformer, men mye mindre forskjeller i verdier (Hofstede & Bureid, 1993, s. 199).

### 3.3.2 Shalom Schwartz

Sosialpsykologen Shalom Schwartz er anerkjent for sitt arbeid innen verdier og kultur, og hans brede forskningsdata fra mer enn 40 ulike samfunn er bakgrunn for hans teori om menneskelige verdier. (Berry, 1996, s. 73). Schwartz definerer kulturelle verdier som det som oppfattes som ønskelig, verdier styrer hvordan vi opptrer, og hvordan vi vurderer mennesker og situasjoner (Schwartz, 2009, s. 29). Hans teori gjør det også mulig å sammenligne land langs kulturelle verdidimensjoner. Schwartz påpeker at de enkelte medlemmene av et samfunn har ulike verdiprioriteringer, og at fokuset i hans teorier når han snakker om nasjonale forskjeller gjelder den dominerende majoritetens kulturelle verdier. Verdiprioriteringer i ulike samfunn er også noe som endres over tid, de er i utvikling.

En av verdiprioriteringene til Schwartz handler om i hvilken grad mennesker blir sett på som uavhengige eller infiltrert i den gruppen de tilhører, Schwartz kaller ytterpunktene autonomi og sammenveving (Schwartz, 2009, s. 31). Denne dimensjonen tilsvarer Hofstedes beskrivelse av individualisme versus kollektivism, og den handler om forholdet mellom et enkelt individ og en gruppe. Et annet motsetningsforhold Schwartz fokuserer på når det gjelder verdidimensjoner er egalitarisme og hierarki. Egalitarismen beskriver at mennesker blir sett på som moralske likeverdige individer med felles interesser, mens i et hierarki plasseres mennesker i en sosial rangordning med tilskrevne roller. Verdier som sosial makt, autoritet, ydmykhet og rikdom er sentrale i hierarkiske kulturer. Et annet motsetningsforhold som Schwartz peker på er motsetningen mellom kontroll og harmoni. I kulturer hvor verdien harmoni dominerer vektlegges det at mennesker tilpasser seg de miljømessige og sosiale forholdene. De vil akseptere og verdsette i stedet for å forsøke å forandre eller utnytte

forholdene (Schwartz, 2009, s. 32). I kulturer hvor kontroll er den dominerende verdi, vektlegges verdier som selvstendighet, individuell suksess, ambisjoner og risikovilje.

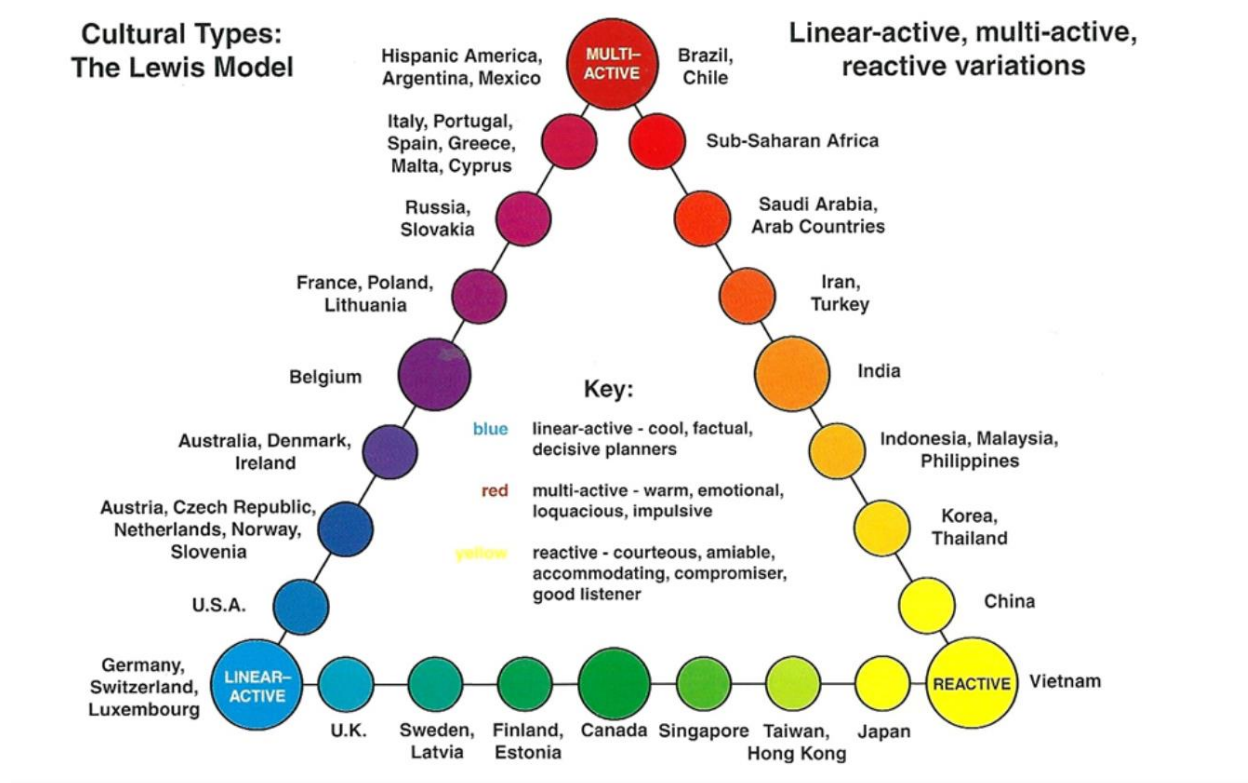
### 3.3.3 Richard D. Lewis

En omfattende guide til å arbeide i krysskulturelle kontekster finner vi i *When Cultures Collide* av lingvisten Richard D. Lewis. Lewis kalles en krysskulturell ekspert og gir råd, spesielt rettet mot ledere. Guideboken inneholder både teori og praktiske råd med fokus på at vi ved å være oppmerksomme og bevisste på kulturelle forskjeller kan styrke vår kommunikasjon (Lewis, 2018, s. 14). Han viser i sin bok til tidligere kategoriseringer av ulike dimensjoner, blant annet Hofstedes dimensjoner, som forklart ovenfor i dette kapitlet. I tillegg trekker han frem Edward T. Hall, Alfons Tromenaars, Ferdinand Tönnies og Florence Kluckhohn som alle har kategorisert forskjellige dimensjoner for å beskrive ulike kulturer (Lewis, 2018, s. 23). Kategorisering basert på nasjoner blir problematisert av Lewis selv, han mener store regionale variasjoner gjør at forskjellene innad i et land kan være store med ulike subkulturer. Et system med for mange kategorier vil likevel bli for komplisert til å være nyttig. Han advarer mot stereotyper, men mener at en form for generalisering på nasjonalt nivå kan rettferdiggjøres som retningsgivende (Lewis, 2018, s. 20).

Lewis påpeker at forsøkene på å kategorisere understreker behovet for en kategorisering. Han sier at det blant annet hjelper oss å forutse oppførsel i en kultur, klargjør hvorfor folk gjør som de gjør, hjelper for å unngå å fornærme andre, og at det søker et slags samhold. Lewis har selv utarbeidet en modell som plasserer kulturer i de tre kategoriene: linear-active (lineær-aktiv), multi-active (multi-aktiv) og reactive (reaktiv) (Lewis, 2018, s. 27). Noen hovedtrekk er at lineær-aktive mennesker planlegger, gjør en ting om gangen, konsentrerer seg hardt om oppgaven, og gjør det innenfor en definert tidsperiode, mens multiaktive mennesker ikke er veldig opptatt av tidsskjema eller punktlighet, de liker ikke å forlate en påbegynt samtale. De er emosjonelle, impulsive og opptatt av følelser og relasjoner. Reaktive kulturer, eller lyttende kulturer, liker å avvente andres posisjon og aksjon før de selv reagerer eller formulerer sin egen (Lewis, 2018, s. 26). I *When Cultures collide* beskriver Lewis

hvordan mennesker i de ulike kulturelle kategoriene agerer i forhold til hverandre, den inneholder også et diagram hvor 68 nasjonaliteter er plottet inn i forhold til hvor de ligger med tanke på de tre kategoriene (Figur 1).

Figur 1 (illustrasjon scannet fra omslaget til *When cultures collide* (Lewis, 2018)):



Fargene i modellen skal illustrere kulturell avstand nasjonalkulturene i mellom, og indikerer hvilken kategori de ulike nasjonalkulturene er posisjonert mot. Ved hjelp av modellen kan man bruke det Lewis selv kaller en LMR (lineær/multi/reaktiv) metode for å finne sin kulturelle profil (Lewis, 2018, s. 34). Norge ligger nært det lineær-aktive, mens Brasil kategoriseres som multi-aktivt. Kategoriseringen i modellen er ikke ment å forstå slik at alle i en kultur treffer likt når det gjelder disse dimensjonene, de fleste mennesker er blandingstyper, og dette er en generalisering av kultur. (Lewis, 2018, s. 35).

### 3.3.4 Erin Meyer

Professor Erin Meyer har også, basert på sine krysskulturelle studier med fokus på kommunikasjonsmønster, gjennom sitt «kulturelle kart» utdypet ulike verdidimensjoner. I boka *The cultural map* oppsummeres mye av hennes modell over hvordan kulturelle forskjeller påvirker internasjonal business. Meyer har åtte ulike skalaer for å beskrive ulike kulturer (Meyer, 2015, s. 246). Hun peker blant annet på kommunikasjon hvor kulturer kan være ulike steder på en skala som går fra lavkontekst til høykontekst (Meyer, 2015, s. 39). I kulturer som ligger mot lavkontekst-delen av skalaene, mener man at god kommunikasjon er presis, enkel og tydelig, mens kulturer som ligger mot høykontekst-delen av skalaen mener god kommunikasjon er sofistikert, nyansert, og gjerne består av flere lag eller «mellom linjene». Noen andre dimensjoner beskrevet av Meyer, handler om hvor direkte man er når det kommer til å gi tilbakemeldinger i ulike kulturer. Her går skalaen fra direkte negativ tilbakemelding til indirekte negativ tilbakemelding (Meyer, 2015, s. 69). Hun har også en dimensjon som omhandler tillit og hvordan den bygges, og Meyer fokuserer i stor grad på tillit i arbeidslivet. Her går skalaen fra oppgavebasert til relasjonsbasert tillit. Mens tillit i oppgavebaserte kulturer bygges gjennom forretningsmessige aktiviteter og oppgaveløsning, bygger relasjonsbaserte kulturer tillit gjennom uformell sosial omgang som deling av måltid og andre sosiale sammenkomster (Meyer, 2015, s. 171). En annen dimensjon hos Meyer beskriver ulike måter å forholde seg til tid. Skalaen går fra lineær til fleksibel. Mens kulturer i lineære enden av skalaen utfører oppgaver i rekkefølge, og foretrekker å avslutte en oppgave før man begynner på den neste uten forstyrrelser, er kulturer i den fleksible enden mer flytende i sin tilnærming til oppgaver. Mange oppgaver blir gjerne løst på en gang, og det er naturlig å hoppe fra oppgave til oppgave uten at de er ferdigstilte. Tilpasning blir foretrukket over organisering i fleksible kulturer (Meyer, 2015, s. 227).

### 3.4 Kritiske perspektiver

Teori og forskning som underbygger at det finnes et slags fast verdenssystem har, som jeg også tidligere i kapitlet har påpekt, ikke vært immun for kritikk. I kritikken kommer det gjerne frem at

virkeligheten er mer kompleks enn det et kart eller et skjema kan vise. I tillegg kan man si at det å sette enkeltindivid inn i båser med generelle beskrivelser forsterker stereotypier.

Enkeltindivid vil selvsagt ha unike egenskaper, uavhengig av kulturell bakgrunn, og man kan spørre seg hvorfor man ikke heller bør til nærme seg alle mennesker kun med interesse for å bli kjent med akkurat det mennesket (Meyer, 2015, s. 13). Bakgrunnen for teoriene jeg har forholdt meg til gjennom min forskning oppleves ikke som et forsøk på å sette mennesker i båser, eller forsterke stereotypier. Det er snarere brukt som et redskap for å forstå hvordan kulturelle forskjeller påvirker kommunikasjon og relasjoner mellom mennesker, og hvordan forståelse kan bidra til å få til en bedre tilnærming i situasjoner hvor kulturelle forskjeller er komplekse. Teoriene har vært en hjelp for å svare på forskningsspørsmålet i mitt prosjekt knyttet til hvordan brasilianere opplever å jobbe med norske kollegaer i Equinor, og på hvilke verdiforskjeller som finnes. Selv om verdiskalaene ikke må ses på som absolutte, kan de likevel gi en pekepinn, eller en forståelsesramme når man studerer ulike kulturer. Meyer oppsummerer dette som at det å forstå og verdsette kulturelle forskjeller er viktig i samme grad som det å respektere individuelle forskjeller. Lewis poengterer at stereotypier kan være farlige, mens generalisering kan være en guide på nasjonalt nivå (Lewis, 2018, s. 20).

Et annet ankepunkt fra kritikere er at alle samfunn og kulturer utvikler seg, og at måling av verdier i en periode ikke dermed gir riktig bilde. Dette tilbakevises blant annet av Schwartz som påpeker at kulturell endring er langsom, og at kulturelle verdiorienteringer er relativt stabile (Schwartz, 2007, s. 35). Schwartz poengterer at mens kulturen med sosial struktur, historie, demografi og økologi er vanskelig å måle, er det å studere verdier direkte en mer effektiv måte å karakterisere en kultur. Kjernen i teori, studier og forskning knyttet til verdier er at kultur har betydning, og verdier er nyttige for å kartlegge kultur. Ettersom verdier, som er kjerneprinsipper eller orienteringer som styrer holdninger og oppførsel, er sentrale i enhver kultur, betyr det også at verdier har noe å si (Esmer & Pettersson, 2007, s. 3). Kunnskap om de kan også være nyttig å ha som refleksjonsknagger og analyseverktøy som vi kan bruke i møte med andre mennesker (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 68).

### 3.5 Danning av organisasjonskultur

Ettersom mitt prosjekt er gjennomført innen en organisasjon er det relevant å nevne noe teori knyttet til danning av organisasjonskultur. Som nevnt i begrepskapitlet er kultur et vidt begrep. Det forsøker å sette ord på et fenomen, at når en gruppe mennesker er sammen over en viss tid, danner det seg forventninger til og uskrevene regler for hvordan man oppfører seg, hva som er sant, usant, riktig eller galt (Bang, 1998, s. 17). Dette skjer ikke bare på makronivå i en nasjon eller folkegruppe, men også i en organisasjon og i deler av en organisasjon. Kultur er noe som også utvikles i organisasjoner, og denne kulturelle kunnskapen overføres til nye medlemmer som kommer inn i organisasjonen gjennom det vi kaller sosialisering (Bang, 1998, s. 18). Dette underbygger også den dynamiske kulturforståelsen vist til i begrepskapitlet tidligere, kultur kan endres. Organisasjonspysykolog Henning Bang definerer organisasjonskultur som de sett med felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmer samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 2011, s. 23).

Mange kulturforskere bruker normer og verdier når de skal beskrive kjernen i kulturens innhold (Bang, 2011, s. 46). Flere omtaler det som mental programmering, og at denne programmeringen alltid er et kollektivt fenomen fordi det i hvert fall delvis er felles for mennesker i det samme sosiale miljøet eller stedet hvor kultur er innlært (Hofstede & Bureid, 1993, s. 18). Hofstede snakker også om tre ulike nivåer for mental programmering. Det er det universelle som er delt av alle mennesker, det kollektive nivå, altså det som deles med andre som tilhører samme gruppe eller kategori som en selv, og det individuelle nivå som ikke deles med andre, altså den individuelle personlighet (Hofstede & Bureid, 1993, s. 19). Hofstede understreker at man ikke kan se på en nasjons kultur og en organisasjonskultur som identiske fenomener, en nasjon er ikke en organisasjon, og de to typene kultur er av forskjellig natur (Hofstede & Bureid, 1993, s. 198). På organisasjonsnivået ligger kulturelle forskjeller mest i ytringsformer og mindre i verdier.

Betingelser for å utvikle kultur i en gruppe er at gruppen må ha vært sammen lenge nok til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer, gruppen må ha hatt muligheter til å løse disse og se effekten av løsninger, og gruppen må ha tatt inn nye medlemmer slik at man har



overført måten å løse gruppens problemer på til andre (Bang, 2011, s. 28). Kultur kan utvikles i mindre grupper, og i en organisasjon kan man få ulike subkulturer. Bang påpeker at for å danne en slik subkultur, må menneskene i gruppen samhandle med hverandre over en lengre periode, og ut ifra felles erfaringer ha dannet seg et felles sett av handlingsmønstre og virkelighetsoppfatninger som igjen danner basis for subkulturen .

## 4. METODE

### 4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Vitenskap kan defineres som systematisk produksjon av ny kunnskap (Kvale et al., 2015, s. 142). Man kan tilnærme seg vitenskap på ulike måter, og innen samfunnsforskning er kvalitativ og kvantitativ forskning de vesentlige tenkemåtene, eller paradigmenes med tanke på hvordan man kan generere informasjon om samfunnet (Kuhn, 1996, s. 11). De fleste samfunnsforskere er enige om at begge tilnærmingene er nødvendig, og at ulike forskningsspørsmål vil ha nytte av ulike metodologiske tilnærminger (Tjora, 2021, s. 26). Kvalitative studier forholder seg gjerne til et fortolkende paradigme med fokus på informantens opplevelse og meningsdannelse (Tjora, 2021, s. 27). Et slikt fortolkende paradigme er beskrivende for mitt prosjekt.

Det finnes ulike sosiologiske tradisjoner, og noen av tradisjonene kan oppfattes som perspektiver som danner en ramme for hvilke fenomener vi mener eksisterer i samfunnet, og som man kan vite noe om (ontologi), i tillegg til hvordan kunnskap om dette (epistemologi) kan utvikles (Tjora, 2018, s. 21). Den ontologiske forutsetningen er at flere virkeligheter eksisterer, og at virkeligheten er kompleks, i stadig utvikling og forandring, og at den konstrueres av den enkelte som involveres i en forskningssituasjon (Nilssen, 2012, s. 25). I mitt prosjekt har datamaterialet i stor grad blitt konstruert gjennom samspillet og møtet mellom meg og mine deltakere. Fra et ontologisk og epistemologisk ståsted konstrueres virkeligheten og kunnskapen i dette samspillet (Nilssen, 2012, s. 25). Med denne tilnærmingen kan man si at kunnskap kan skaffes gjennom ulike kvalitative metoder, som for eksempel intervju som jeg har brukt i dette prosjektet.

Innen kvalitativ forskning er fenomenologi en av tradisjonene som handler om å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver, den søker å beskrive verden slik den oppleves av informantene (Kvale et al., 2015, s. 45). Fenomenologien er relevant i mitt prosjekt ettersom livsverdenen spiller en sentral rolle i fenomenologien, noe som får særlig betydning for vitenskap om menneskelige og sosiale forhold (Nyeng, 2017, s. 93). I psykologisk fenomenologi står individet i fokus, og målet med fenomenologisk forskning er å gripe

enkeltmenneskers opplevelse, samtidig som man prøver å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider (Postholm, 2010, s. 41). Men også med et fenomenologisk utgangspunkt kan man si at vitenskapens metoder retter seg mot virkeligheten slik den er før den har passert gjennom et menneskelig filter, vi må bare forstå objektivitet på rett måte (Nyeng, 2017, s. 96). Frode Nyeng påpeker at når man etterspør hva som er kunnskapens mål, snakker man om hvilke kunnskapsmål vitenskapen streber etter å oppnå. Målet kan oppsummeres i begrepet sannhet, gjerne formulert med de generiske målene om å forstå, forklare og forutsi (Nyeng, 2017, s. 96). May Britt Postholm beskriver at en forsker i fenomenologiske studier søker å komme frem til fellesnevneren eller essensen i de opplevde fenomener (Postholm, 2010, s. 44).

Mitt forskningsspørsmål omhandler hvordan ansatte i Brasil opplever å arbeide med norske kollegaer i Equinor, og gjennom intervjuene og analysen har jeg lett etter fellesnevner og en slags kjerne som til sammen kan svare på dette spørsmålet. Min bakgrunn og mine valg av teori og begrepet vil likevel også prege det jeg har kommet frem til. En beskrivelse av mine deltakers opplevelser vil altså ikke kunne være upåvirket av meg som forsker. En begrensning i fenomenologien er altså om det i det hele tatt er mulig å ta inn en annens perspektiv uten å være farget av egen forforståelse, og fenomenologien brukes gjerne i kvalitativ forskning mer som et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomen ut fra aktørenes egne perspektiver (Kvale et al., 2015, s. 45).

I tillegg til fenomenologien er sosialkonstruktivismen en tradisjon som er relevant i mitt prosjekt. Sosialkonstruktivisme ligger tett opp til fenomenologien, og ser på samfunnet som noe som ikke kan ses på som en objektiv (sosial uavhengig) størrelse, men at virkeligheten må betraktes som samfunnsskapt, og at vi forstår den på basis av ulike sosiale faktorer (Tjora, 2018, s. 32). Aksel Tjora peker på et sentralt poeng i sosialkonstruktivismen som er en sirkulær prosess hvor den sosiale virkeligheten tas for gitt som objektiv, samtidig som det er den sosiale interaksjonen over tid som frembringer denne virkeligheten. Også i mitt prosjekt er dette relevant ettersom mine deltakere har en virkelighetsforståelse som er formet av de opplevelser de har og har hatt, situasjoner de har vært i, og hvordan og med hvem de har kommunisert. Det sosialkonstruktivistiske perspektivet peker på at forsker og deltaker i fellesskap utformer

kunnskap, og at mennesket konstruerer sin virkelighetsforståelse sosialt, for eksempel språklig gjennom interaksjon med andre mennesker (Tjora, 2021, s. 295).

Fenomenologiens søken etter en persons opplevelse kan virke krevende sett i lys av sosialkonstruktivismens forståelse av at kunnskapen formes i fellesskapet mellom forsker og deltaker. Jeg mener likevel at begge disse perspektivene spiller en rolle. Jeg søker kunnskap om mine deltakeres opplevelser, samtidig som at møtet mellom deltakerne og meg som forsker spiller en rolle i kunnskapsdannelsen.

## 4.2 Kvalitativ metode

Å forske kvalitativt handler om å forstå deltakernes perspektiv (Postholm, 2010, s. 17). Den kvalitative metoden vektlegger forståelse fremfor forklaring, i tillegg til nærhet til dem man forsker på gjennom åpen interaksjon mellom forsker og informant (Tjora, 2021, s. 27). Valg av forskningsspørsmål og vitenskapsteoretisk forankring ga føring for valg av kvalitativ metode. Jeg ønsket å undersøke hvordan personer ansatt i Equinor i Brasil opplever sitt kollegium, hvordan de beskriver sin verden. Det kvalitative forskningsintervjuet søker nettopp å forstå noe sett fra den som intervjues sin side, det ønsker å få frem betydningen av folks erfaringer (Kvale et al., 2015, s. 20). Et kvalitativt forskningsintervju søker også å forstå sosiale fenomener, derfor vil kvalitativt intervju som metode, og analyse av empirien, kunne bidra til å gi forståelse av karakteristiske trekk ved vår kultur (Thagaard, 2018, s. 11). Og det er nettopp slike karakteristiske trekk jeg i mitt prosjekt har søkt å forstå mer av.

I mitt arbeid har jeg hatt en abduktiv tilnærming. En abduktiv tilnærming kan ses på noe som er en mellomting mellom induktiv og deduktiv metode (Timmermans & Tavory, 2012, s. 170). Stefan Timmermans og Iddo Tavory forklarer at mens induktiv metode tar utgangspunkt i data, og deretter finner teorien som passer, vil den deduktive metode først finne teori og deretter teste mot data. Den abduktive tilnærmingen søker en mer situasjonsbestemt passform mellom observerte fakta og regler (Timmermans & Tavory, 2012, s. 171). I prosjektet har en induktiv (eksplorerende og empiridrevet) fremgangsmåte preget spesielt i intervjufasen, hvor

målet var at deltakernes perspektiver skulle frem. Samtidig har teorier nærmere utdypet i kapittel 3 også dannet et bakteppe for mitt prosjekt, og det er derfor også elementer av deduktiv (teori- og hypotesedrevet) fremgangsmåte. I arbeidet med å koble innsamlet data med teori brukte jeg en abduktiv tilnærming.

En stor styrke ved den kvalitative metode er at den åpner for og legger opp til at datamaterialet konstrueres i samspillet mellom forsker og deltakerne i forskningen (Nilssen, 2012, s. 30). Det åpner for å kunne vektlegge detaljer og nyanser hentet fra et enkelt intervju, samtidig som jeg finner fellestrekk som går igjen i flere av intervjuene. Jeg er ikke låst i en fast «oppskrift», lar deltakerne selv løfte frem deres forståelse og opplevelse. Det nære samspillet mellom forsker og deltaker i intervjusituasjonen ser jeg på som en stor fordel i det kvalitative. Det kvalitative forskningsintervjuet er på jakt etter kvalitativ kunnskap uttrykt gjennom normalt språk, i ord og ikke i tall (Kvale et al., 2015, s. 47). I analysedelen av prosjektet gjør den kvalitative analysen det mulig for en leser av å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten at leseren selv må gå gjennom all data som er generert i prosjektet (Tjora, 2021, s. 216).

### 4.3 Hermeneutisk tilnærming

Jeg benytter meg av en hermeneutisk tilnærming. Ordet hermeneutikk betyr noe innen både uttrykk, tolkning og oversettelse, noe som er viktig for forskere som søker å forstå menneskers handlinger og ytringer (Nilssen, 2012, s. 71). Hermeneutikkens filosof, Hans-Georg Gadamer (1900-2002), mener at det er grunnleggende for oss mennesker å forsøke å forstå den historiske og sosiale verden, men også kulturen og de tradisjoner vi er preget av (Krogh, 2009, s. 44). En hermeneutisk tilnærming kan bidra til at en forsker klarer å se ut over selve intervjusituasjonen, og at man er oppmerksom på at den kontekstuelle fortolkningshorisonten avhenger av historie og tradisjon (Kvale et al., 2015, s. 74).

En annen av hermeneutikkens menn, den tyske filosofen og sosiologen Jürgen Habermas, fokuserer på den drøftende dialog som en kommunikativ handling (Thomassen, 2006, s. 115). Det er en forutsetning å ha et kommunikasjonsfellesskap for å vurdere hva som

er sant og riktig, og Habermas påpeker at svarene, eller sannheten man kommer frem til, verken er evige eller uforanderlige (Thomassen, 2006, s. 116). Informasjonen eller svarene som fremkom i mine intervjuer er avhengig av den konteksten de er produsert i, og de sannheter, eller analyser og konklusjoner som fremkommer i forskningen er verken evige eller uforanderlige. Svar fra en av mine deltakere kan for eksempel være farget av nylige enkeltopplevelser, binding mellom deltakeren og arbeidsgiver, konflikter på jobb eller privat, eller andre faktorer som kunne vært annerledes dersom intervjuet ble utført en annen dag.

I hermeneutikken fokuseres det også på at mening forstås som deler i lys av en helhet, og hermeneutikken støtter også den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen som ser på det som vesentlig å tolke (Thagaard, 2018, s. 37). Den hermeneutiske spiral er et annet sentralt begrep som brukes i den hermeneutiske tradisjonen. Denne spiralen handler om at våre fordommer, eller vår forforståelse preger vår forståelse, og at denne forståelsen igjen preger lesers selvforståelse og historiske situasjon, og at vi på denne måten kan snakke om en hermeneutisk sirkel hvor fordommer og forforståelse hele tiden er med å forme vår forståelse (Krogh, 2009, s. 53). I mine intervju kan et sitat, en tanke, eller en refleksjon være et eksempel på en del av en helhet, mens hele intervjuet representerer en helhet. Et intervju kan også i seg selv representere en del, mens deltakerens kulturelle, sosiale og historiske kontekst representerer en større helhet.

I hermeneutikken er bevisstheten om at man som forsker har sin egen forforståelse og fordommer viktig. Denne forforståelsen vil prege både hva man ser etter, og hvordan man forstår og tolker, en forsker vil ikke møte sine informanter uten forforståelse (Krogh, 2009, s. 55). Selve forskningsprosessen gir nye forståelser og påvirke forforståelsen. Det er altså ikke en negativ spiral, men en sirkel som åpner for stadig dypere forståelse av meningen (Kvale et al., 2015, s. 237). Den kunnskapen jeg fikk etter første intervju tok jeg videre i mitt neste, og underveis i prosessen leste jeg også stadig mer teori knyttet til tematikken. Slike faktorer bygger og påvirker forforståelsen min. Den påvirker og gjør at man tilnærmer seg materialet på stadig ny måte. Min forforståelse var ulik i de ulike intervjuene, og hermeneutikken peker på hvordan denne sirkelen, med ny forforståelse underveis i forskningsprosessen, bidrar til dypere forståelse.

## 4.4 Intervju

### 4.4.1 Semistrukturert dybdeintervju

I kvalitativ forskning er ulike former for intervjuing den mest utbredte datagenereringsmetoden, hvor målet er å skape en situasjon for en relativ fri samtale som kretser rundt spesifikke temaer som forskeren i forkant har bestemt (Tjora, 2021, s. 127). Semistrukturerte dybdeintervju, med forhåndsdefinerte tema og halvfast struktur, brukes gjerne når tema skal forstås fra informantenes perspektiv (Kvale et al., 2015, s. 46). Steinar Kvale og Svend Brinkmann beskriver videre at denne type intervju ligger nært opp til en samtale i dagliglivet, men har et formål som søkes å oppnås gjennom et profesjonelt intervju. Gjennom å bruke semistrukturert intervju kan man følge historien til den som intervjues, men også bevege seg over til spørsmål og tema som ikke nødvendigvis er forhåndsdefinert. Dette var en metode som fungerte fint, ettersom samtalen i stor grad ble styrt av mine deltakere. Rekkefølgen på de ulike temaene varierte fra intervju til intervju. Metoden ga rom for å la informantene fortelle og dele sin informasjon i fri og naturlig rekkefølge for dem. Intervjuguiden var likevel den grunnleggende malen og strukturen i intervjuene, og var en hjelp i å sørge for at de ulike temaene ble tatt opp i hvert intervju.

### 4.4.2 Intervjuguide

Det er ulike måter å utforme et dybdeintervju på, men i hovedsak går det gjennom tre faser; oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora, 2021, s. 159). Intervjuer med halvfast struktur blir gjerne kalt semistrukturerte eller dybdeintervjuer (Tjora, 2021, s. 127). I semistrukturerte intervju er det vanlig å bruke en intervjuguide med tema og forslag til spørsmål som et utgangspunkt (Kvale et al., 2015, s. 156). Intervjuguidens mål er å sikre at de mest sentrale temaene som man ønsker å belyse dekkes i samtalen mellom forsker og informant, den brukes som et manuskript som strukturerer selve intervjuet mer eller mindre stramt (Kvale et al., 2015, s. 162). Min Intervjuguide (vedlegg 1) dekket de tema og spørsmål som jeg mente var relevante

i forhold til forskningsspørsmålet. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet og underspørsmålene delte jeg opp i ulike tema og deretter spørsmål innen hvert undertema. Til sammen utgjorde dette intervjuguiden. Spørsmålene var åpne og forholdsvis korte, og til flere av spørsmålene hadde jeg laget noen stikkord både for å sikre felles forståelse av spørsmålene blant mine informanter, men også for å ha noen konkrete underspørsmål å bruke for å hjelpe informantene i gang med å svare.

#### 4.4.3 Pilotintervju

Jeg gjorde et pilotintervju med en brasiliansk kollega som jeg hadde noe kjennskap til. Ettersom vi allerede hadde en relasjon, var det enklere å teste ut praktiske ting, som hvordan videointervju fungerte og hvor god kvalitet det ble på lydopptak fra videointervjuet. I tillegg ble det testet hvor godt intervjuguiden og spørsmålene fungerte. I pilotintervjuet gjorde jeg meg noen erfaringer som for eksempel at lydopptakeren burde ligge nært høyttaleren til pc-en, og at jeg burde være observant på å ikke skape unødvendig støy fra tastatur og lignende i lydopptaket. Jeg justerte også noe i intervjuguiden. Enkelte detaljerte spørsmål ble slått sammen til færre spørsmål rundt overordnede tema med kun stikkord knyttet til seg. Denne justeringen gjorde jeg for å gjøre det enda lettere å la samtalen flyte fritt for deltakerne.

Informanten som stilte til pilotintervjuet signerte også på samtykkeskjema, og ga tillatelse til at intervjuet ble brukt i forskningen. Innholdsmessig ble derfor pilotintervjuet behandlet likeverdig som de andre intervjuene. Gjennomføringen av pilotintervjuet tok noe lengre tid enn de andre intervjuene, ettersom jeg også brukte tid på teknisk testing og diskusjon med deltakeren omkring hvordan selve intervjusituasjonen fungerte.

#### 4.4.4 Utvalg og rekruttering av deltakere

Et utvalg til kvalitative intervju bør være informanter som av ulike grunner vil kunne utale seg om og reflektere rundt det aktuelle tema (Tjora, 2021, s. 145). Ettersom forskningsspørsmålet



spør etter hvordan brasilianere opplever å jobbe med norske kollegaer i Equinor, ga det noen naturlige føringer for kriterier til deltakere. De måtte ha et ansettelsesforhold i Equinor, de måtte være fra Brasil og ha Brasilkontoret til Equinor som arbeidssted. Jeg ønsket også variasjon med tanke på hvor lenge de har vært ansatt i selskapet, og at deltakerne representerer ulike nivåer i organisasjonen.

Tilgang til deltakerne ble gitt gjennom personalavdelingen (People and organisation) i Equinor. Godkjenning av forskningsprosjektet ble først gitt sentralt i Equinor, før en liste med alternative deltakere ble sendt til meg fra den lokale personalavdelingen i Brasil. Jeg fikk en liste med 16 navn å velge fra. Listen var kun navn, og ga ingen annen informasjon om deltakerne. Samtykker fra den enkelte var ikke gitt på forhånd, og endelig utvalg og kontakten med deltakerne ble gjort direkte av meg, uten at dette gikk gjennom personalavdelingen. Jeg tok kontakt med en og en deltaker, både for å sikre at jeg fikk et utvalg som representerte bredde med tanke på alder, antall år i selskapet, kjønn etc., samt at jeg sikret at jeg hadde tid til å følge opp den enkelte deltaker forholdsvis kort tid etter første kontakt. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en tre måneders lang periode høsten 2022.

#### 4.4.5 Digitale intervju

Det er vanlig å forsøke å legge til rette for en avslappet stemning, og gjerne gjennomføre dybdeintervjuer et sted informanten kan føle seg trygg, gjerne på personens arbeidsplass eller hjem (Tjora, 2021, s. 135). Ettersom den geografiske avstanden mellom Norge og Brasil er stor, og reisekostnadene for en eventuell reise ville vært stor, vurderte jeg i forkant om de kvalitative intervjuene kunne la seg gjennomføre digitalt i stedet for å være fysisk i samme rom som deltakerne. Pandemisituasjonen i planleggingsfasen av prosjektet var også en faktor som gjorde reiseplanlegging mer uforutsigbar. Videomøter er mye brukt i Equinor, og de ansatte er fortrolige med denne måten å kommunisere på. Koronapandemien, som påvirket arbeidsmåter blant annet gjennom økt bruk av digitale møter som kommunikasjonsform, har også gitt så godt som alle ansatte både den tekniske kompetansen og erfaringen som trengs for å tilrettelegge

for en god digital samtale. Microsoft Teams ble brukt som kanal, ettersom det er dette verktøyet deltakerne kjenner til og er fortrolige med. Deltakerne fikk selv velge hvor de ville sitte da intervjuet ble gjennomført. De fleste valgte å ringe hjemmefra, mens enkelte ringte inn fra kontoret.

Jeg gjennomførte pilotintervjuet digitalt for å teste om det fungerte, og landet på at digitale intervjuer var en metode som kunne brukes. Ettersom de jeg intervjuet er ansatte i samme selskap som meg selv, var den digital møteformen også en måte å skape mer nøytrale rammer for intervjuene. Et fysisk felles møte på Brasilkontoret ville trolig skapt andre sammenkomster og kollegialt samvær, noe som kunne svekket distansen mellom meg og mine deltakere.

#### 4.4.6 Lydopptak og transkribering

Selv om intervjuene ble gjennomført på video, gjorde jeg kun opptak av lyden med en ekstern lydopptaker uten tilknytning til internett. Et opptak av videointervjuet ville medført at flere personidentifiserende faktorer var til stede i opptaket. Opptakeren lå inntil høyttaleren på PC-en, og ga tilstrekkelig god lyd kvalitet. Navn og alder på informantene ble ikke etterspurt i intervjusituasjonen, og var derfor ikke en del av lydopptakene. Dette gjorde det enklere å holde lydfilene anonymisert i den videre behandlingen.

I etterkant av hvert intervju transkriberte jeg intervjuene slik at alle intervjuene var i tekstform i hvert sitt Word-dokument. I en transkripsjon blir samtalen abstrahert og fiksert i skriftlig form, og transkripsjonen kan betraktes som grunnleggende empiriske data i et intervjuprosjekt (Kvale et al., 2015, s. 204). Ettersom intervjuene ble gjennomført på engelsk, ble også den transkriberte teksten på engelsk. Underveis i intervjuet noterte jeg meg også observasjoner som jeg noterte inn som tillegg i de ulike transkripsjonsdokumentene. Transkripsjoner er svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser (Kvale et al., 2015, s. 205) av den samtalen vi hadde i intervjusituasjonen, derfor gjorde notatene det enklere å huske når noe som ble sagt ble understreket med gestikulasjon, ble formidlet nølende eller lignende.

## 4.5 Forskningsetiske vurderinger

En forskningsprosess har flere ulike faser, og ulike etiske vurderinger er nødvendig i alle fasene. I all forskning skal man ta hensyn til mulige etiske problemstillinger fra begynnelsen til endelig rapport er klar (Kvale et al., 2015, s. 97). Tjora påpeker også at en slags etisk sans bør ligge implisitt i all forskning, og aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet vil prege kontakten vi har med våre deltakere (Tjora, 2021, s. 53). Gjennom forskningsprosjektet har jeg i størst mulig grad forsøkt å følge personvernhandbok for forskning til Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt, u.å.-c). (Sikt het Norsk senter for forskningsdata (NSD) frem til 1. januar 2022). Sikt fremhever også at å forske på egen arbeidsplass reiser noen forhold knyttet til personvern som man må være bevisst på (Sikt, u.å.-a). Jeg har vært tydelig og åpen om dobbeltrollen som ansatt og forsker til deltakerne, og hatt en bevissthet rundt dette gjennom hele prosjektet.

Et ideal for en forsker er å møte det man forsker på med et åpent sinn, men det er en utopisk tanke, og forskning vil alltid være påvirket av forskerens bakgrunn og forforståelse (Nilssen, 2012, s. 137). Det er en sjanse for misforståelser, feil og forutinntatthet i alle typer intervjuer, og når intervjuer og deltaker har ulik kulturbakgrunn, som er tilfelle i mitt prosjekt, er det å kommunisere på tvers av kulturer enda en barriere (Shah, 2004, s. 552). Mitt prosjekt er også preget av min bakgrunn og forforståelse, og jeg har tilstrebet åpenhet om prosessen. Både hvilke valg jeg har tatt, og hvordan jeg har jobbet med datamaterialet i forkant, under og i analyseringen.

Mitt prosjekt er utført i samme bedrift hvor jeg selv er ansatt. Forskning i virksomheter hvor kollegaer er aktører utfordrer etikken på flere og særskilte måter (Solvoll & Sagen, 2010, s. 77). Bevissthet og åpenhet om denne bindingen er derfor spesielt viktig. Nærhet i kvalitativ forskning er en styrke, samtidig må nærhet og distanse balanseres (Nilssen, 2012, s. 137). Det at jeg har forsket i min egen kontekst gir meg tilgang til innsidekunnskap, og minsker avstanden mellom meg og de jeg forsker på. Samtidig er det en fare at min subjektivitet kan interagere

med deltakerne på en måte som kan redusere verdien av forskningsresultatene (Nilssen, 2012, s. 139).

Når deltakerne også er mine kollegaer er det en risiko for dette påvirker hva de ønsker å dele i en intervjusituasjon. Det at jeg også selv kommer fra den norske kulturen, og på den måten representerer «hovedkulturen» i Equinor, vil kunne påvirke deltakerne. De kan for eksempel kjenner på en forventning på hva de bør si, hva som er «politisk korrekt», eller hva de tror jeg ønsker å høre. Det kan også tenkes at de vil kunne ha motiver for å forsøke å påvirke noe i en retning, og tilpasser hva de sier. Selv om jeg har et ideal om åpenhet, at de sier det de faktisk tenker og mener, og at jeg også tolker det de sier slik de har ment, er det ingen forsikring av at det lar seg gjennomføre. Jeg har heller ikke en garanti for at de deler det samme med meg som de ville delt med en annen intervjuer. Den kulturelle forskjellen mellom meg og deltakerne er i tillegg en ekstra barriere. I kvalitativ forskning er kunnskapsdanningen en to-veis prosess hvor subjektiviteten til deltakerne i intervjuet påvirker både innsamling av data og tolkningen, og kulturelle forskjeller påvirker begge faser (Shah, 2004, s. 552).

#### 4.6 Konfidensialitet og personvern

Min prosjektbeskrivelse ble først godkjent av VID vitenskapelige høyskole via min veileder. Jeg trengte enkelte personopplysninger, noe som gjorde at prosjektet mitt var meldepliktig til Sikt. Godkjenning var på plass før jeg startet med å kontakte deltakere til mitt prosjekt. Etersom jeg skulle ha deltakere fra Brasil, sjekket jeg også opp via VID om det var behov for noen form for godkjenning i det brasilianske systemet, men godkjenningen fra Sikt (NSD da jeg søkte) var tilstrekkelig for den type personopplysninger jeg trengte.

En deltaker i et forskningsprosjekt skal føle seg trygg på at data blir behandlet konfidensielt når dette er avtalt (Sikt, u.å.-c). Alle deltakerne fikk et informasjonsskriv (vedlegg 2) hvor de også signerte for å gi samtykke til deltakelse, her var det understreket at deltakelse var helt frivillig. Deltakerne som takket ja til å delta i mitt prosjekt ble lovet at informasjonen skulle behandles fortrolig, og at data eller sitater fra dem ikke skulle kunne knyttes direkte til

dem som enkeltpersoner. Det er viktig at det er et informert samtykke som gis når man deltar i forskning, det betyr at jeg har gitt tilstrekkelig og forståelig informasjon om hva det innebærer å delta (Sikt, u.å.-b). For å sikre dette har jeg blant annet gjort noen valg når det gjelder anonymisering av deltakerne, dette beskrives nærmere i analysekapitlet.

Det har ikke vært nødvendig å innhente særskilte godkjenninger ettersom mitt prosjekt ikke omhandler helseopplysninger, eller har deltakere som ikke er myndige eller inkluderer andre opplysninger som krever særskilt varsomhet. Mine deltakere er likevel i en utsatt situasjon ettersom de er ansatt i den organisasjonen det forskes på, og hvor de deler opplysninger om sin arbeidssituasjon og arbeidsgiver. Jeg har vært opptatt av at deltakerne skal være trygge på at deres deltakelse, og den informasjonen de deler, blir ivaretatt innenfor de retningslinjene som ligger for forskning i Norge. Ettersom mine informanter ikke er fra Norge, brukte jeg i alle intervjuene tid på å forklare kravene som stilles til forskning i Norge, og forklare hvordan jeg ville ivareta konfidensialitet og personvern. Dette ville selvsagt vært viktig også med norske deltakere, men med språkbarriere og ulik kontekst, var dette noe jeg tenkte var viktig å heller informere litt for mye om, både for å informere og å bygge tillit.

Deltakerne ble informert om at kun jeg og min veileder har tilgang til innsamlet data, de fikk også informasjon om at personopplysninger og lydopptak slettes etter ferdigstilling av prosjektet. De fikk også informasjon, både skriftlig i informasjonsbrevet og muntlig i forkant av intervjuet, at de når som helst kan trekke sitt samtykke. Personer skal både ha reel mulighet til å avstå fra å delta og til å trekke seg (Sikt, u.å.-b).

#### 4.7 Forskningens kvalitet

I kvalitativ forskning er kriteriene pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og generaliserbarhet etablert som indikatorer på kvalitet, og på i hvilken grad en analyse bidrar til bedre kunnskap (Tjora, 2018, s. 79). Pålitelighet handler om sammenheng gjennom forskningsprosjektet, gyldighet handler om det er logisk sammenheng mellom den valgte

tilnærmingen og det man forsker på, mens generaliserbarhet handler om forskningens relevans utover det spesifikke forskningsprosjektet (Tjora, 2018, s. 79).

#### 4.7.1 Pålitelighet

Påliteligheten blir styrket når det vises relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori (Tjora, 2021, s. 263). Hvordan informantene er valgt ut, ordvalg jeg har tatt i mine intervju, detaljer i transkripsjonen, og hvordan jeg har kodet og analysert data er alle valg som kan ha preget det resultatet jeg har presenterer. Det har derfor vært viktig for meg å tilstrebe en så stor grad av transparens som mulig. Noen av de viktigste kravene er knyttet til transparens rundt forhold som hvordan deltakere er rekruttert, ulike utfordringer som kan ha oppstått, teorier som er benyttet, og hvordan man har gått frem i analysearbeidet (Tjora, 2021, s. 84). Jeg har forsøkt å presentere både de funn jeg har gjort, og hvilke metoder jeg har brukt i alle deler av prosessen på en åpen og forståelig måte. Jeg har også vektlagt å gjengi direkte sitater fra kildene i funn-delen.

I diskusjoner hvorvidt forskning er nøytral, og ville gitt samme resultat om en annen forsker hadde gjort jobben, er det viktig å trekke frem at en forskers subjektivitet også spiller en rolle i kvalitativ forskning. Det er ønskelig med høy grad av pålitelighet for å motvirke vilkårlig subjektivitet, samtidig kan for sterk fokus på dette motvirke kreativ tenkning og variasjon (Kvale et al., 2015, s. 276). I gjennomføring av intervjuene mine har jeg blant annet valgt å la deltakerne styre fokus i intervjusamtalen i større grad enn intervjuguiden. En lik gjengivelse av intervjusamtalen ville ikke vært mulig for en annen forsker å gjøre. Tydelighet og transparens om de ulike metodiske valg jeg har tatt underveis i arbeidet er likevel viktig for at en leser kan vurdere kvaliteten på mitt prosjekt.

Samtidig som jeg tilstreber transparens, er det viktig å samtidig ta nødvendige etiske hensyn. I mitt prosjekt vurderte jeg for eksempel at også pseudonymer ville kunne identifisere mine deltakere. Jeg utdyper dette nærmere i kapittel fem. De etiske hensynene begrenser i

noen grad hvor mye innsyn vi kan gi, og hensynet til presentasjon av detaljer og etiske hensyn knyttet til forskningsdeltakernes personlige data må balanseres (Tjora, 2021, s. 266).

#### 4.7.2 Gyldighet

Gyldighet omhandler hvorvidt de svarene vi finner i forskningen vår faktisk er svar på de spørsmålene vi har stilt (Tjora, 2021, s. 260). Tjora påpeker at dette i praksis betyr å forholde seg til aktuelle teorier og perspektiver og tidligere forskning innen relevant tema og metoder (Tjora, 2018, s. 80). Gyldighet skal gjennomsyre hele forskningsprosessen, og den avhenger at den håndverksmessige kvaliteten på undersøkelsen, hvor funnene hele tiden må sjekkes, utspørres og fortolkes teoretisk (Kvale et al., 2015, s. 278). Forenklet sagt kan vi si at gyldigheten sjekkes ved å kontrollere funnene. Kvale og Brinkman (2015) trekker frem syv stadier innen gyldighet, eller validering som de omtaler det som; tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering, og jeg har forsøkt å kontinuerlig underbygge, sjekke og kontrollere at funn og resultater i størst mulig grad gir et bilde av sannheten og virkeligheten i min forskningskontekst.

Mitt prosjekt har elementer fra aksjonsforskning. Aksjonsforskning defineres som en type systematisk undersøkelse av egen praksis, og har som intensjon å informere eller gjøre tiltak i egen praksis (Ulvik et al., 2016, s. 17). Jeg vil kunne bruke resultater fra min forskning til å gjennomføre tiltak i form av for eksempel opplæring eller bevisstgjøring av kollegaer i min organisasjon. Men forskningen er ikke satt i gang med dette som hovedmål, og forskningen er heller ikke bare relevant internt i den organisasjonen som det er forsket på.

Forholdet mellom mitt forskningsspørsmål, og hvordan jeg har generert data, er av betydning for gyldigheten. Ettersom jeg stiller spørsmål rundt hvordan noen opplever sin arbeidssituasjon, er det naturlig at jeg har brukt dybdeintervjuer. Dersom jeg i stedet spurte etter hvordan arbeidsmiljøet var, ville kanskje observasjon vært en metode som ville økt gyldigheten i så tilfelle. For å underbygge gyldighet bør forskningsspørsmålet henge sammen med både valg av datagenerering og teoretisk grunnlag (Tjora, 2021, s. 263). Det er også andre

valg jeg har tatt underveis som styrker gyldigheten. Å gjennomføre pilotintervju er et eksempel på et slikt valg. Pilotintervjuet ga meg anledning til å teste ut både hvordan spørsmålene fungerte, og jeg gjorde noen justeringer i ordvalg samt justerte spørsmålene, slik at de var enda mer åpne i de etterfølgende intervjuene. For å huske hvilke valg og vurderinger jeg har gjort underveis i prosessen, har jeg ført en enkel logg. Dette var spesielt nyttig under datainnsamlingen, da det var mange ulike intervju som ga ulike innspill i prosessen.

En forskers forkunnskaper spiller inn på gyldigheten i forskningen. En forskers håndverksmessige dyktighet og troverdighet er viktig, og det gjelder ikke bare det metodiske, men også forskeren som person og hennes moralske integritet (Kvale et al., 2015, s. 277). Min forkunnskap, på bakgrunn av selv å være ansatt i det selskapet hvor jeg har gjennomfører et prosjekt, gir relevant bakgrunnskunnskap og erfaring som er nyttig, men den skaper også en kortere distanse til deltakerne, og kan gjøre at en leser vurderer funnene som mindre troverdige. Forholdet mellom meg og mine deltakere som kollegaer i samme selskap ble også omtalt under kapitlet om forskningsetiske vurderinger, men det er også relevant å nevne her hvor forskningens gyldighet tas opp.

Begrepet pragmatisk gyldighet er relevant i denne sammenheng, det brukes innen aksjonsforskning (Tjora, 2021, s. 260). Resultater fra min forskning gir innspill til nytte for den organisasjonen jeg har forsket på, og vil trolig kunne være til nytte også for andre lignende organisasjoner. Etikken blir spesielt utfordret når man forsker på virksomheter eller organisasjoner hvor kollegaer er aktører (Solvoll & Sagen, 2010, s. 77). Med en sterk bevissthet og åpenhet om dette i alle faser av forskningsprosjektet, mener jeg det likevel har vært mulig å gjøre interessante og gyldige funn.

#### 4.7.3 Generaliserbarhet

Dersom resultatene av en intervjuundersøkelse vurderes som både pålitelige og gyldige, gjenstår det å stille spørsmål om det man har funnet ut kun er av lokal interesse, eller om det kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner (Kvale et al., 2015, s. 289). Et



mål med det meste av samfunnsforskning er en eller annen form for generalisering (Kvale et al., 2015, s. 267).

Mitt prosjekt har som hovedfokus å søke å forstå mer av hvordan brasiliansk lokalt ansatte opplever å arbeide med norske kollegaer i Equinor, noe som gjelder kun en liten gruppe mennesker. Selv om vinklingen er rettet mot en smal gruppering, brasiliansk lokalt ansatte i Equinor, er resultatene mulig å overføre til andre kontekster. Funnene er altså ikke bare avgrenset til den empirien som er undersøkt, men utvikler konsepter til det mer generelle, noe som ved relasjon til tidligere forskning og teorier kan underbygge større gyldighet og generaliserbarhet. I positivistiske versjoner av samfunnsforskning var målet å finne lover om menneskelig atferd som nærmest kunne gjøres universelle (Kvale et al., 2015, s. 289), og mine funn kan ikke sies å være i den enden av skalaen når det gjelder generalisering. Mine deltakere er en gruppe på syv enkeltpersoner med sine erfaringer, preferanser og personligheter som også preger mine funn. Forskningen er gjort kun innenfor ett enkelt selskap, og det er ikke sikkert at funnene ville vært like i et annet lignende selskap. I følge et motsatt humanistisk syn er hver enkelt situasjon unik, hvert fenomen har sin egen logikk og indre struktur (Kvale et al., 2015, s. 289), og mine funn er heller ikke helt i den enden av skalaen. Kvale peker videre på hvordan postmodernismen har byttet ut både søken etter det universelle og troen på det individuelle og unike med en vektlegging av kunnskapens mangfold og kontekstavhengighet, en bevegelse fra generalisering til kontekstualisering.

Funnene mine gir generell kunnskap om hvordan det er for en fra Brasil å arbeide i kontekst med norske kollegaer, funnene bidrar også til gi mer kunnskap om det å jobbe i en kontekst med kollegaer fra ulike kulturer, noe som er relevant ikke bare når det gjelder den gruppen jeg har forsket på. Denne form for generalisering, hvor funn fremstilles i form av konsepter, eksempelvis typologi, modeller, begreper eller metaforer som ikke direkte knyttes spesifikt til kun den empirien som ligger til grunn, kalles konseptuell generalisering (Kvale et al., 2015, s. 271).

## 5. PRESENTASJON AV FUNN

### 5.1 Informantene

Ettersom deltakerne er hentet fra et navngitt selskap i et land hvor selskapet har om lag 700 ansatte (Equinor, 2023e, s. 59), ser jeg på det som en risiko at enkeltdeltakere kan gjenkjennes dersom jeg knytter de enkelte sitat til anonymiserte enkeltpersoner. Utvalget er derfor beskrevet generelt, og sitatene knyttes til utvalget kun ved nummerering (1-7) av deltakerne. I noen tilfeller, hvor det som sies kan kunne gjenkjennes dersom det settes sammen med andre sitat, er det gjengitt mer generisk, som for eksempel «en informant som har lang fartstid i selskapet», eller «en av informantene som også er leder». Dette for å sikre deltakernes anonymitet.

Utvalget består av syv personer. De representerer begge kjønn, ulike alder, ulike roller og nivå i organisasjonen. Antall år deltakerne har vært ansatt i Equinor varierer fra mindre enn ett år til om lag 30 år, noen har også erfaring fra periodevis arbeid i Norge, enkelte har erfaring både fra å ha arbeidet offshore og på landkontor. Utvalget har også mangfold når det gjelder hudfarge, funksjonsnedsettelse og seksuell orientering. Dette ble ikke etterspurt som krav da utvalget skulle gjøres, men var opplysninger som uoppfordret fremkom i intervjuene. Det var tilfeldigheter som bidro til mangfold i utvalget. Flertallet har arbeidserfaring fra andre brasilianske selskap, noen har også erfaring fra andre ikke-norske globale selskap. Enkelte har kun hatt Equinor som arbeidsgiver i hele sin karriere etter studier.

### 5.2 Tematisk analyse

Koding og kategorisering av datamaterialet er viktige elementer i den kvalitative analyseprosessen, og begrepet åpen koding er inspirert av forskningsmetoden «grounded theory» (Nilssen, 2012, s. 78). I en slik tilnærming er det ikke fokus på å kvantifisere kodene. Man foretar en kvalitativ analyse av undersøker, sammenligner og kategoriserer data, og målet

er å utvikle kategorier som fanger de studerte erfaringene (Kvale et al., 2015, s. 226). I det som kalles empirisk fenomenologi beskrives analysen som en todelt prosess. Man beskriver først fenomenet som er studert på grunnlag av åpne spørsmål til deltakerne, tolkningsarbeidet munner deretter ut i en tekst hvor forskeren beskriver strukturen på det studerte fenomenet (Postholm, 2010, s. 44).

Som nevnt i metodekapitlet har jeg hatt en abduktiv tilnærming i mitt prosjekt. Relevante teorier som omhandler ulike verdiskalaer, utdypet i teorikapitlet, har vært med som en del av min forforståelse i analysearbeidet. Jeg har hatt med meg min egen begrepsverden, kjennskap og forforståelser både i møte med deltakere og i bearbeiding og analyse av datamaterialet. I møte med datamaterialet har jeg likevel forsøkt å ha en størst mulig åpen tilnærming, men med en forankring i teori. Teoriene ble brukt for å ha tilstrekkelig bakgrunn både til å lage en hensiktsmessig intervjuguide og belyse relevant tematikk i samtalene med deltakerne. Teoribakgrunnen var viktig for å ha tilstrekkelig forkunnskap både om hvilke teorier og modeller som fantes og var utarbeidet rundt tidligere lignende datainnsamling, og for å kunne ha bakgrunn for å innlede til refleksjon fra deltakernes side. En slik abduktiv tilnærming bidro i så måte til å bedre besvare mitt forskningsspørsmål.

I etterkant av hvert intervju noterte jeg, mens det var ferskt i minnet, noen stikkord om hovedinntrykk og spesielle ting jeg hadde bitt meg merke i, og da spesielt innhold som traff innenfor de ulike temaene i intervjuguiden. Jeg var også oppmerksom, etter hvert som jeg gjorde flere intervjuer, på hvilke temaer som var gjentakende hos flere av deltakerne. I gjennomgangen av datamaterialet, intervju for intervju, noterte jeg meg ulike koder, eller temastikkord, underveis i gjennomlesingen. Jeg gjennomgikk første intervjutranskripsjon og opprettet koder, deretter tok jeg med videre disse kodene til neste intervju med de samme kodene, og opprettet nye koder der det trengtes. Denne «oppskriften» beskrives av Tjora som en metode hvor kodene ligger tett opp til empirien (Tjora, 2021, s. 219). Kodene mine ble utviklet basert på dataene i intervjuene. En slik koding fører ifølge Kvale ofte til kategorisering, og reduserer meningsinnholdet til noen enkle kategorier (Kvale et al., 2015, s. 228). Det utkrystalliserte seg noen temaer som gikk igjen i alle, eller i flertallet av intervjuene, og jeg landet til slutt på syv hovedtema som jeg valgte å bruke i den videre kategoriseringen. I videre

nærlesing av datamaterialet markerte jeg meg relevante sitater og input som omhandlet de ulike kategoriene, jeg ga hvert tema en egen fargekode for å gjøre systematiseringene lettere.

### 5.3 Kort presentasjon av hovedfunn

Gjennom intervjuene med deltakerne i forskningen har det utkrystallisert seg noen temaer som jeg definerer som mine hovedfunn. Bakgrunnen for funnene er at flere av deltakerne gir lignende beskrivelser av opplevelser eller oppfatninger.

Det første funnet handler om hierarki. Deltakerne mine beskriver en arbeidsplass hvor de opplever at det er liten grad av hierarki sammenlignet med deres forventning på en arbeidsplass. De beskriver at det skilles lite mellom ledere og andre ansatte, og at hvilken posisjon du har i organisasjonen ikke spiller inn på hvordan du blir behandlet. Strukturen oppleves flatere enn det deltakerne forventer sett med brasilianske øyne. De forklarer også at de opplever at de kan snakke fritt til kollegaer uavhengig av nivå, de er ikke avhengig av å kun kommunisere til nærmeste leder, noe de beskriver som en større frihet i hvordan man forholder seg til lederstruktur og posisjoner i organisasjonen.

Det neste funnet jeg vil trekke frem er knyttet til tillit og kontroll. I intervjuene kommer det frem at deltakerne opplever at de blir gitt stor grad av tillit sammenlignet med egne forventinger til arbeidsgiver og kollegaer. De har en opplevelse at de blir stolt på, og at de i liten grad blir kontrollert underveis når de utfører arbeidsoppgaver. Tillit blir trukket frem som et ord som beskriver relasjonene mellom kollegaer og mellom ledere og ansatte. Tillit blir også trukket frem som noe som kan ligne mer på naivitet, at den tilliten som blir gitt lett kan utnyttes og dermed også blir sett på som en svakhet.

Et annet funn er knyttet til kommunikasjonsform. Kroppsspråket, eller mangel på kroppslig uttrykksform, blir løftet frem som noe brasilianere legger merke til hos sine norske kollegaer. De påpeker at det i den brasilianske kulturen er mye mer fysisk kontakt, klemmer, gestikulasjon og mer høylytt kommunikasjon. Dette er noe de registrerer at mange norske kollegaer ikke er like vant til. Også en forskjell når det kommer til det sosiale livet i

jobbsammenheng trekkes frem av deltakerne. De ser at de norske kollegaene ikke i like stor grad som dem prioriterer å være sosiale sammen med kollegaer på fritiden. Deltakerne vektlegger det å spise et måltid sammen, ta en drink sammen, eller ha uformelt samvær med kollegaer for å bygge relasjoner. De bemerker at norske kollegaer ikke gjør dette i like stor grad.

Et annet moment som fremheves, er respekten for forskjellighet og synet på mangfold. Flere deltakere påpeker at de er vant til at det ellers i samfunnet i stor grad aksepteres at det snakkes nedlatende til andre som av ulike årsaker blir sett ned på. Det kan være knyttet til rase, hudfarge, kjønn eller legning. Et stort fokus på likhet, respekt for andre og likeverd trekkes frem som noe deltakerne både legger merke til, men også setter stor pris på i sitt kollegium.

Et funn er knyttet til hvordan man gir tilbakemeldinger. Det påpekes at nordmenn er mer direkte i sin kommunikasjonsform enn brasilianere. Mens brasilianere gjerne pakker inn sitt budskap, snakker «rundt grøten», og har digresjoner og diskusjoner før de kommer til konklusjoner, er nordmenn mer konkrete, tydelige og effektive. Men denne effektiviteten kan ifølge deltakerne også føre til at man mister noe på veien.

At den norske måten å gjøre ting på er den mest fornuftige, blir trukket frem som en oppfatning deltakerne opplever at sine norske kollegaer i stor grad har. Dette handler både om på hvilken måte ting skal gjennomføres, og hva som fungerer best. Ikke alle deltakerne har trukket frem dette, men det er ulike kommentarer og refleksjoner fra deltakerne som underbygger at jeg likevel har valgt å trekke frem dette som et funn. Jeg utdyper dette nærmere i analysedelen.

Deltakerne beskriver en forskjell på hvordan norske og brasilianske kollegaer forholder seg til jobb og fritid. Mens nordmenn i stor grad forholder seg til at arbeidsdagen er slutt når de tilmålte arbeidstimene er gjennomført, er brasilianske kollegene mer styrt av andre faktorer. Det kan være at en oppgave skal leveres innen en gitt frist, eller at lederen fortsatt er på kontoret. Det kan også handle om at de har lyst til å vise at de presterer litt ekstra gjennom å jobbe flere timer. Funnene rundt dette er tosidig. På den ene siden påpeker deltakerne at det kan virke som norske kollegaer har lavt ambisjonsnivå, og i liten grad er villig til å strekke seg for

å få en jobb gjort. På den annen side trekkes det frem som positivt at det er en aksept for å prioritere andre ting i livet enn jobb.

Det siste funnet jeg vil trekke frem er knyttet til det kontekstuelle og samfunnsmessige. Flere deltakere påpeker hvordan de rent samfunnsmessige forholdene i Brasil påvirker arbeidslivet og synet på en jobb. De beskriver Brasil som et land med store forskjeller mellom fattige og rike, og med høy arbeidsledighet. Det å få seg en jobb og beholde en jobb er avgjørende for å få seg en noenlunde ordnet livssituasjon. Mister man jobben har man ikke et sikkerhetsnett slik som i det norske samfunnet. Dette er en forskjell de brasilianske kollegaene selv er bevisste på, og som de mener også påvirker hvordan brasilianere forholder seg til jobb. De mener selv at disse kontekstuelle forskjellene forklarer noe av forskjellene mellom norske og brasilianske kollegaer.

## 6. ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapitlet utdyper og drøfter jeg de ulike funnene. Når deltakerne er direkte sitert, er sitatet gjengitt på engelsk. Dette for å unngå at oversetting fører til unøyaktig gjengivelse, samt for å gi et mer korrekt bilde av intervju-konteksten.

### 6.1 Hierarki og lederskap – “The hierarchy was basically gone”

Equinor beskrives av deltakerne som et selskap med lite hierarki og flat struktur. Det er mindre avstand mellom, og lavere terskel for å kontakte kollegaer på et annet organisatorisk nivå enn seg selv, enn det som er vanlig for en brasilianer. Dette funnet kan oppsummeres som det tydeligste blant mine deltakere. Alle trekker frem dette som en hovedforskjell, eller det som skiller seg mest fra den brasilianske kulturen de kjenner.

Noen av deltakerne har arbeidet i Norge i kortere eller lengre periode, og har på denne måten erfart norske kollegaer både i det brasilianske miljøet i Rio, men også i norsk kontekst. En av deltakerne med denne erfaringen, sier at han merket at det ikke var noen forskjell på hvordan ansatte forholder seg til kollegaer på annet organisasjonsnivå enn seg selv; «When I was in Norway the hierarchy was basically gone. I would say that people with any kind of level would interact with any kind of senior vice presidents. Something totally natural, totally normal».

Avstanden i den norske kulturen sammenlignet med den brasilianske beskrives i flere av teoriene jeg tidligere har presentert. At brasilianere opplever Equinor som lite hierarkisk er ikke så overraskende når man ser nærmere på hvordan brasilianske verdier beskrives. Lewis skiller verdiene i landene fra hverandre blant annet når det kommer til hvordan de forholder seg til ledelse. Brasil beskrives som et land med et fortsatt veldig klassesdelt samfunn (Lewis, 2018, s. 505). Lewis beskriver også arbeidslivkulturen og lederstilen i Sør-Amerika som autokratisk og kontrollerende (Lewis, 2018, s. 98). Hofstede bruker begrepet maktdistanse. Mens Brasil har høye maktdistanseverdier (69), ligger Norge lavere (31) (Hofstede & Bureid, 1993, s. 40).

Schwartz peker på det samme når han snakker om verdidimensjonene egalitarisme og hierarki. Norge skårer høyt på egalitarisme, Brasil er et samfunn hvor hierarki skårer høyt (Schwartz, 2007, s. 156).

Flere av deltakerne med erfaring fra brasilianske, amerikanske og europeiske selskap med tilstedeværelse i Brasil, uttrykker at det er spesielt at man kan snakke så fritt til alle ledere uavhengig av nivå i Equinor. De er vant til at en uskrevet regel er at man ikke uten videre snakker med ledere, særlig ikke ledere på høyere organisatorisk nivå enn seg selv. Deltaker 3 sier at når man er på ulike nivå i et selskap, betyr det mye mer for en brasilianer enn for en nordmann. Man snakker ikke med en leder med mindre man er leder på samme nivå selv. Det beskrives også et sterkere fokus i den brasilianske arbeidslivkulturen på å kun forholde seg til nærmeste leder. Man snakker ikke direkte til leders leder, noe som forklares slik: "You don't talk to the leaders above your leader because it is like you are breaking the trust to your leader if you go directly to others" (Deltaker 5). Deltakerens erfaring i Equinor er at "it doesn't matter if you talk directly to a leader or a leaders leader, you just talk to leaders. There is this freedom to go directly to talk, they encourage people to talk".

På Erin Meyers skala innen ledelse ligger nordiske land i den egalitære enden av skalaen, mens Brasil er mer hierarkisk. Meyer trekker frem at det i hierarkiske kulturer er unaturlig å hoppe over ledd i strukturen når man skal gi en beskjed til en leder, man henvender seg til nærmeste overordnede. For en leder i en slik kultur kan det oppleves negativt om en ansatt ikke har kommet direkte først, mens det i en egalitær kultur er helt akseptert å hoppe over et organisatorisk nivå (Meyer, 2015, s. 134). Jeg har ikke hatt norske deltakere i min forskning, så jeg har ikke grunnlag for å sammenligne om også norske ansatte i Equinor opplever aksepten av det å «hoppe over lederledd» på samme måte som de brasilianske kollegaene, men samstemtheten blant de brasilianske deltakerne understreker at dette er noe som skiller seg fra det som ville vært forventet i brasiliansk arbeidsliv.

Flere av deltakerne trekker frem at man i kontorlandskapet sitter side om side uavhengig av hvilket organisatorisk nivå man tilhører. Deltaker 5 sier «when I arrived here in the company I was a bit surprised when I saw that the country manager sits together or next to



the team». Han beskriver at det i et brasiliansk selskap i samme bransje ville vært naturlig at størrelsen på kontoret, samt kanskje også etasjen det lå i, indikerer hvor i det organisatoriske nivået man hører til: «They (leaders) have a dedicated room, normally a nice room, best ones in the floor». Hans erfaring med det han beskriver som norsk arbeidskultur i Equinor, er at det med arbeidsstasjoner side om side uavhengig av rolle eller posisjon, «indicates that despite being top management leader, you are with the team, you are approachable». Virkningen det har, når en leder på høyt organisatorisk nivå snakker med ansatte på lavere nivå, blir også poengtert av samme deltaker: «You will feel much more important because someone very important is talking to you». Deltaker 3 forteller at hun reagerte på titlene til ansatte da hun startet i selskapet. «It is not very easy to know who is in a higher hierarchy than other by the titles», sier hun.

Meyer påpeker at troen på at alle individ skal betraktes som like, og at individuelle prestasjoner ikke skal fremheves, har preget skandinaviske samfunn i århundrer (Meyer, 2015, s. 116). Hun trekker paralleller helt tilbake til vikingtiden, hvor vikingene grunnla en av verdens tidligste tidlige former for demokrati da de slo seg ned på Island, og alle hadde en stemme da de skulle debattere viktige saker (Meyer, 2015, s. 128). Det vises også til en legende hvor frankernes prins skulle forhandle med vikingene, men returnerte med uforrettet sak ettersom det var umulig å finne ut hvem som var sjefen.

Det er interessant at Norge av Lewis beskrives som et land hvor sjefen i stor grad er i sentrum av ting (Lewis, 2018, s. 326). Lewis påpeker at norske mellomlederes meninger blir lyttet til på en egalitær måte, men at toppledelse sjelden frasier seg ansvar eller ansvarlighet. Deltakerne i min studie snakker mest om hvordan ledere forholder seg og kommuniserer til kollegaer på lavere nivå, og det er på dette området forskjellene er tydelige mellom norske og brasilianske verdidimensjoner. Det kan jo stilles spørsmål ved om det i de norske verdiene ligger en større frykt for å delegere, ettersom ansvaret uansett oppfattes å ligge hos toppledelsen. Dette poenget hos Lewis viser at det til en viss grad også i egalitære kulturer vil være et skille mellom de ulike nivåene i en organisasjon, men at det for en person fra en hierarkisk kultur er så pass stor forskjell at hierarkiet nærmest oppleves som fraværende.

Deltaker 4 påpeker at hans inntrykk av «avslappet» holdning mellom ulike nivå i organisasjonen ikke bare gjelder i forhold mellom ledelse og andre ansatte: «In my relations with my colleagues I feel free to be myself even if my colleagues are much older and much more experienced than me». Samme deltaker forklarer at dette er noe han har fått bekreftet at ikke bare gjelder hans avdeling. Bekjente i andre deler av selskapet har forklart at dette er normalt i hele selskapet. Deltaker 3 sammenligner sine erfaringer med å jobbe for ledere i brasilianske selskap. Her kunne ledere be henne om gjøre oppgaver som å handle mat til lederens private hjem, bestille feriereiser for dem, eller gjøre enkle oppgaver, som for eksempel å hente et ark til dem. Dette opplevde hun som oppgaver nærmest for å illustrere maktforskjell, og beskriver denne type lederskap som svært negativ. En slik type nedlatende oppgavedelegering har hun ikke opplevd i Equinor. «In my point of view these kind of things don't happen here», sier hun. Og hun utdyper at heller ikke brasilianske ledere i Equinor ville gjort dette: «Even if they are Brazilians, they will not do that... No, they fit into the Norwegian culture».

Det beskrives av flere av mine deltakere at de fleste ansatte gradvis tilpasser seg den flatere strukturen i selskapet. Deltaker 5 sier “people who have been here a while are used to it, but it kicked them when they started in the company. They think – okay – here it is different, so feel free to talk”. Deltaker 3 sier at «when you are new, it is normal to start in the Brazilian way and then get feedback and adapt in a way». Deltaker 2 mener de fleste oppfatter den norske måten å forholde seg til ledere på ganske tidlig, og tilpasser seg raskt, særlig fordi de fleste er svært positive til den flatere strukturen. Deltaker 6 beskriver tilpasningen til flatere struktur slik: «it is well received by Brazilians, even if it's a bit shock to begin with». Det er ingen av deltakerne som heller kunne tenke seg mer hierarki, de fremstiller det alle som positivt. Deltaker 2 uttrykker videre at den norske måten å tenke rundt likhet er «one of the key success for the company».

Blant mine deltakere er det også ledere, og slik de beskriver sin opplevelse av ansattes kommunikasjon på tvers av organisatorisk nivå, virker det som at dette er noe de er innforstått med, og at den flate strukturen også for dem er utelukkende positiv. Det er naturlig å tenke at flere av mine deltakere med ledererfaring har vært ansatt i selskapet i flere år, ettersom de

fleste ikke starter rett i lederrolle, men bygger noe erfaring før de får lederoppgaver. Dermed har den flatere strukturen trolig ikke vært noe nytt for dem da de gikk inn i lederrollen.

## 6.2 Tillit og kontroll - "It surprises me, people have trust in me"

Deltaker 4 uttrykker at han ble overrasket både over hvor tidlig han fikk ansvar for egne leveranser da han startet i selskapet, og at han ikke hadde forventet at lederen og kollegaer skulle gi ham så stor tillit til å levere etter kun få uker på jobb. Han sier at «it surprises me, people have trust in me. I am still learning, but people have full trust in me. That is not something that usually happens». Han hadde også forventet større grad av kontroll eller styring av utførelsen av oppgaver. «They handle me their work and they don't keep checking. Or if they check it is to help and see if I have some difficulties, it is not to control». Samme deltaker mener at både norske og brasilianske ledere i Equinor gjør dette, men at de brasilianske lederne har lært seg dette gjennom å tilpasse seg det han kaller «this Norwegian culture that is to trust». Tilliten til at ansatte leverer, selv om oppgaver ikke kontrolleres eller detaljstyres, virker ikke til å bli misbrukt. Det virker heller til å skape en forventning om at man bør levere for å vise at tilliten er fortjent. En deltaker, som kun har jobbet noen måneder i selskapet, sier: «I have to deliver, I can't fail this trust. If someone trust so much, I can't fail them. I have to make sure they keep trusting me».

Medlemmer av samfunn med høy grad av tillit har en grunnleggende tillit til andre, mens medlemmer av samfunn med lav grad av tillit også har mindre grad av tillit til andre (Lewis, 2018, s. 120). Lewis utdyper at det er vanligere med høy grad av tillit i lineæraktive kulturer enn mulitaktive kulturer. Maktdistanse er også en dimensjon som utdypes i teorien. Hofstede definerer maktdistanse som i hvilken grad de svake medlemmene av institusjoner og organisasjoner i et land forventer og godtar at makten er ulikt fordelt (Hofstede & Bureid, 1993, s. 41). Brasil skårer på Hofstedes indeks for maktavstand langt høyere enn Norge. Funnene mine bekrefter også dette, deltakerne har egentlig hatt en forventning om at ledere skal kontrollere og kommandere i større grad enn de gjør.

Meyer beskriver en skala innen tillit, og Brasil er et av landene som ligger mot den ene enden når det kommer til å bygge tillit (Meyer, 2015, s. 171). Brasil er en relasjonsbasert kultur hvor tillit bygges gjennom relasjoner over tid. Norge passer inn mot den andre enden av skalaen som beskrives som oppgavebasert, og tillit i arbeidslivet er mer basert på praktikaliteter og arbeidsrelatert aktivitet. Fra et norsk ståsted kan man da forenklet si at det at en nyansatt har fått jobben og har fått tildelt noen oppgaver er tilstrekkelig for å få tillit til å utføre oppgavene. For en brasilianer vil det være naturlig å bevise over lengre tid under noe mer kontroll før man oppnår denne tilliten.

Hofstede påpeker også at de svake, eller arbeiderne, i land med stor maktdistanse i større grad enn i land med lav maktdistanse foretrekker en autokratisk eller paternalistisk sjef (Hofstede & Bureid, 1993, s. 41). Men deltakerne mine fremstiller i stor grad det de opplever som lav maktdistanse på sin arbeidsplass som positivt, de setter pris på tilliten som de vises fra ledere uten at de blir beordret. Men det fremkommer også i noen grad at enkelte av deltakerne tror at mer tydelighet fra ledere kunne hatt verdi. Deltaker 2 beskriver en risiko knyttet til den store friheten knyttet til leveranser: «If you just start on a task because you are so eager to deliver, then there is a risk that you haven't understood the task totally». Den samme deltakeren beskriver også at brasilianere forventer at ledere er «gurus about the technical issues», de skal kunne komme med alle svarene når problemer oppstår. Deltakeren forklarer at han selv har endret seg, når det kommer til synet på egenskapene til en leder, etter å ha jobbet i Equinor. Han forklarer at «you can have a good leader who don't know anything about the technical, but they are going to guide you in a proper way».

Ulikhetene som mine deltakere observerer, gjenspeiles også i andre av de presenterte verdiskalaene. At det forventes at alle i en gruppe har like mye å si og delta med, blir av Schwartz beskrevet som egalitarisme, som er motsetningen til hierarki. Schwartz tillegger egalitarismen innhold som lojalitet, sosial rettferdighet, ansvar, likhet og ærlighet, mens ord som sosial makt, ydmykhet og autoritet tillegges hierarki (Schwartz, 2007, s. 43). Mine deltakere forventer autoritet fra ledere, men opplever at de selv må ta ansvaret uten at det blir beordret. Det er interessant å høre at de likevel kjenner på det ansvaret som blir beskrevet i egalitarismen, at de faktisk ønsker å levere bra, på tross av at de ikke har fått en beordring fra

overordnet leder. Samtidig ligger det en slags frustrasjon rundt den tillitsbaserte tankegangen i den brasilianske konteksten, ettersom tillit av deltakerne blir sett på noe som lett kan misbrukes og utnyttes til en parts fordel i et samfunn hvor det hierarkiske dominerer.

Det påpekes også av noen deltakere at noen av de norske verdiene som høy grad av tillit, åpenhet og lite hierarki ikke hadde vært enkle å uten videre ta med seg ut i det brasilianske arbeidslivet. De blir omtalt som en form for svake og myke verdier. Deltaker 2 beskriver det slik: "If you start to live those kind of values in a company where competition and individual deliveries and those kind of things are the main things, then you would totally lose. Then you would be the only one living those kind of soft values."

Det er noen av deltakerne som påpeker at den tillitsbaserte måten nordmenn opererer på har negative sider, og at det til tider er frustrerende når norske kollegaer ikke forstår at den høye graden av tillitsbaserte avtaler ikke fungerer på samme måte i Brasil som i Norge. Deltaker 7 forklarer at det vanlige er at norsk ledelse inngår avtaler med leverandørselskaper i Brasil, uten at det skriftlig defineres i avtalen hva det vil koste å ikke følge avtalen. «You (Norwegians) are mostly trust based and think if they sign they will do it. In Brazil it doesn't work that way. It is a different culture, it is a different way of working", sier hun. Hun forklarer videre hvordan dette påvirker deres arbeidsoppgaver, gjennom at leverandørselskaper prioriterer andre oppgaver før oppgavene som skal utføres for Equinor, ettersom det ikke står i kontrakten hvilke bøter eller sanksjoner de får dersom de ikke følger opp. I brasilianske arbeidsavtaler er dette ifølge deltakeren både helt vanlig og nødvendig. "People don't follow the contract and we can't do anything because there's nothing written, you know," forklarer hun. Hun sier at dette er noe hun også har forsøkt å forklare norske kollegaer, uten at de endrer måten de tenker rundt kontrakter i Brasil, ettersom nordmenn ikke vil gi slipp på det sterkt tillitsbaserte. Hun er tydelig frustrert når hun utdyper: "The times I have spent discussing this, people don't like to change from a trust based culture to a punishment based culture".

### 6.3 Kroppsspråk og kommunikasjon – “We talk a lot, we gesticulate a lot”

At følelser er litt mer åpenlyse eller synlig hos en brasilianer enn hos en nordmann er noe flere av deltakerne bemerker. «Brazilians, we talk. A lot. We gesticulate a lot» er en uttalelse fra deltaker 7 som gir en god beskrivelse av det mange av informantene påpeker. Det trekkes frem både positive og negative synspunkter på forskjellene knyttet til kommunikasjonsform. Deltaker 4 forklarer at den ulike måten å kommunisere på når det kommer til kroppsspråk, kanskje bidrar til noen «gaps» mellom brasilianere og nordmenn på kontoret. Han forklarer at «I know I have a gap between me and managers, and I can add a ‘gap two’ with Norwegian managers...I think it is most because of culture, because in Brazil we talk a lot and we hug a lot”.

Lewis beskriver Brasil som en multiaktiv kultur, og Norge som en lineæraktiv kultur (se illustrasjon i teorikapittelet s. 19). Noen av ordene som brukes for å beskrive multiaktive kulturer passer godt med mine deltakers beskrivelse av kommunikasjonsform. For å beskrive multiaktive kulturer bruker Lewis ord som ekstrovert, snakkesalig, emosjonell, mens lineæraktive kulturer er mer introverte, stille og mindre emosjonelle (Lewis, 2018, s. 27). Brasilianere beskrives også av Gesteland som snakkesalige og med mye nonverbal og følelsesladet kommunikasjon (Gesteland, 2012, s. 246)

Dette samsvarer også med det deltakerne beskriver. De omtaler det fysiske, det sosiale og det relasjonelle fokuset til brasilianere som sterkt. I den brasilianske kulturen er det relasjonelle ikke bare en hyggelig gest, det er slik tillit bygges. Denne verdiforskjellen kommer også tydelig frem hos deltaker 2 som forteller at hvis noen spiser lunsj alene, kan det være et negativt signal. Han sier også at «you need to go and have a drink with the team, otherwise there’s something wrong with the team”. Deltaker 6 beskriver norske kollegaer som veldig fokuserte, og hun forteller at hun på besøk i Norge registrerte at det på norske kontorer var svært stille. «And if people had to have one to one discussions, they would set up a time and go to a meeting room. They discuss, come back and keep focused”, sier hun. Hun utdyper at diskusjonene stort sett er arbeidsrelatert, og at det blandes lite annet inn i diskusjonene på jobb. På kontoret i Brasil beskriver hun at «office is very loud because everybody is having one to one discussions all the time. And we mix the work life and kind of personal life”.

Trompenaars & Hampden-Turners viser til en skala i ulike samfunn når det kommer til emosjonell og nøytral kommunikasjon. Norge beskrives som et samfunn hvor det generelt ikke er høy toleranse for å si ting på en emosjonell måte, og det er heller ikke vanlig å bli overstadig begeistret for noe (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 119). Idealet i jobbsammenheng er å være rolig og nøytral. Dette er en måte å kommunisere på som det virker som om flere av deltakerne synes er uvant. De viser gjerne mer emosjonelt engasjement, både når noe er positivt og dersom noe er negativt.

Denne forskjellen beskrives også hos Meyers. Hun beskriver en verdiskala innen tillit som går fra oppgavefokuset til relasjonsbasert. I skandinaviske kulturer bygges tillit i stor grad gjennom oppgaver, mens land som Brasil ligger i den andre enden av skalaen, hvor tillit bygges basert på relasjoner (Meyer, 2015, s. 171). Meyer fokuserer på arbeidsrelaterte situasjoner, og forklarer at i kulturer med fokus på oppgaveløsning, oppnås tillit når man har vist at man kan levere. I relasjonsbaserte kulturer er for eksempel det å dele måltid, eller være sosiale sammen, viktigere for å bygge tillit. I Gestelands guidebok blir det også anbefalt at man tar seg god tid til relasjonsbygging før man starter å behandle businessrelaterte saker i Brasil (Gesteland, 2012, s. 245).

Det påpekes også av enkelte deltakere at det skjer en form for tilpasning eller overføring av det brasilianske kroppsspråket til nordmenn som jobber i Brasil. Deltaker 4 forklarer at han har lagt merke til at norske kollegaer, som har vært i Brasil i en periode, etter en stund «become a little more warm in a way». Han påpeker også at de etter en tid gradvis klemmer mer på kollegaer, og ønsker å være mer sosiale og snakke om andre ting enn jobb. Han forklarer at tilpasningen av hvordan man oppfører seg i forhold til hverandre går litt begge veier, både blant brasilianere og nordmenn på brasilkontoret til Equinor.

Denne gradvise tilpasningen kan sies å være tegn på at miksen av nordmenn og brasilianere har dannet noe som kan ligne en egen subkultur ved det brasilianske kontoret til Equinor. Gjennom felles erfaringer utvikles et felles sett av handlingsmønstre, og medlemmene føler seg om en distinkt gruppe forskjellig fra andre grupper (Bang, 2011, s. 29). Arbeidsfellesskapet har ikke bare norske verdier, det har heller ikke bare brasilianske. Men

gjennom hyppig samhandling gjør brasilianske og norske ansatte ved brasilkontoret seg noen felles erfaringer.

En av deltakerne, som er en erfaren leder, forteller at han har endret måten han forholder seg til sitt team i løpet av sin tid i Equinor. Dette handler både om hvordan han samarbeider og snakker med kollegaer, og om lederstil. Han er tettere på teamet i hverdagen og bruker tid på småsnakk: «I circulate along the tables, ask questions - how are you today?... I think this care mindset is something we have very strong in the company». Deltakeren forklarer at hans tid i Equinor har endret hans syn på hvordan han best utøver lederskap, og hvordan han som leder kan skape et godt team som samarbeider. Det relasjonelle er naturlig, men avstanden han i en brasiliansk setting ville hatt til de han er leder for er blitt mindre som følge av de mer norske verdiene. Samtidig må det understrekes at ansvaret en leder har for sine ansatte også er tydelig i hierarkiske kulturer, men det får en litt annen form når det farges av det mer egalitære fra norsk kultur.

Flere av deltakerne påpeker at de føler de kan være seg selv i kollegiet, og at den åpenheten og respekten kollegaer har for hverandre er noe de verdsetter høyt i Equinor. Noen påpeker at de tror den norske kulturen med fokus på likhet og respekt for alle, uavhengig av kjønn, rase, legning etc., påvirker dette i stor grad. Å si nedlatende kommentarer til kvinner, rasistiske kommentarer, eller andre nedlatende kommentarer til hverandre, oppleves som helt uakseptabel oppførsel i kollegiet. «This behavior is unacceptable. And we have this mindset because of the Norwegian culture», hevder en av deltakerne som selv definerer seg som “black”. Ifølge ham er det ikke like stor respekt for hverandre i den brasilianske kulturen, og han utdyper at «you can be more of yourself (i Equinor) and people will respect more than they respect in Brazil». En forståelse av at alle er like mye verdt, virker til å være noe brasilianere legger merke til, og også i stor grad setter pris på, i Equinor. Deltaker 1 mener det er dette som gjør selskapet unikt å jobbe for i brasiliansk sammenheng: «This equality.... I think that is quite unique», sier hun.

Hofstede kategoriserer Brasils om et land med sterk usikkerhetsunnvikelse, mens Norge har lav usikkerhetsunnvikelse (Hofstede & Bureid, 1993, s. 128). Hofstede definerer



usikkerhetsunnvikelse som i hvilken grad medlemmene av en kultur føler seg truet av usikre eller ukjente situasjoner, og i land med sterk usikkerhetsunnvikelse har man større frykt for det som er fremmed (Hofstede & Bureid, 1993, s. 133). Dette samsvarer med at det oppleves som mer tabu å ytre negative kommentarer mot det som er annerledes. Arbeidsmiljøet er preget av en norsk kultur med lavere grad av usikkerhetsunnvikelse.

#### 6.4 Tilbakemeldinger - “We try to say the same but in a different way”

Direkte tilbakemeldinger og tydelig kommunikasjon er noe deltakerne påpeker som en forskjell mellom nordmenn og brasilianere. Dette gjelder både kommunikasjon i møter og i kontorlandskapet. Mens brasilianere prater mye før de kommer til kjernen, er nordmenn mer direkte. Deltaker 5 trekker frem at det å gi systematiske tilbakemeldinger er en konkret ting som kan utfordre den brasilianske kulturen. Han forklarer at dette er noe som blir gjort gjennom et eget skriftlig tilbakemeldingssystem i Equinor. Han mener selv det er veldig positivt å både gi og motta konstruktiv tilbakemelding på jobb, men tror mange brasilianere synes dette er utfordrende, da de ikke er vant til å skulle si ting direkte. Direkte tilbakemeldinger kan oppfattes uhøflige eller utfordrende. «I don't want to cause a problem with somebody if I am rude... or not rude... but too open to share what I think”, forklarer han.

Mitt prosjekt dekker ikke hva nordmenn tenker om dette tilbakemeldingssystemet som er i Equinor, så det er ikke nødvendigvis slik at norske kollegaer synes det er enklere enn brasilianske kollegaer å skulle gi og få tilbakemeldinger i et slikt system. Men et par av de brasilianske deltakerne beskriver at det finnes en «culture of feedback», og de mener det også kan knyttes til at det er mer vanlig å gi konstruktive og direkte tilbakemeldinger i den norske kulturen: «I think Norwegians are more directly, more direct to give feedback», sier deltaker 5. Brasilianere kan kanskje si det samme, men bruker flere ord og snakker rundt tematikken på en mer indirekte måte. I Brasil er det vanlig å «try to say the same but in a different way....talk more around it instead of being directly”, som deltaker 1 forklarer.

På Meyers verdiskala innen evaluering ligger Norge mer i retning av direkte negative tilbakemeldinger på skalaen enn Brasil, som heller mot indirekte negative tilbakemeldinger på skalaen (Meyer, 2015, s. 69). Mine funn bekrefter at brasilianere oppfatter nordmenn som mer direkte, hvor negative tilbakemeldinger gjerne kan stå alene uten å bli nøytralisert av positive tilbakemeldinger. Brasilianere vil i større grad pakke inn negative tilbakemeldinger, og nøytralisere med positive. Det vil også være unaturlig, kanskje også direkte krenkende for dem, å gi negative tilbakemeldinger foran andre tilskuere. Deltakernes oppfatning stemmer også overens med hvordan nordmenn beskrives av Gesteland. Han beskriver nordmenn som relativt oppriktige og direkte i kontrast til den mer indirekte og innpakke kommunikasjonen som er vanlig i Latin-Amerika (Gesteland, 2012, s. 331)

Meyer snakker om lavkontekst- og høykontekst-kommunikasjon. Brasil beskrives som en kultur som heller mot høykontekst-kommunikasjon, og i en slik kultur oppfatter man gjerne de som har en mer lavkontekst-kommunikasjon som uhøflige, direkte, eller nesten nedlatende (Meyer, 2015, s. 42). Motsatt vei kan en som foretrekker lavkontekst-kommunikasjon oppfatte høykontekst-kommunikasjon som lite transparent og lite effektiv. Når mine deltakere beskriver nordmenn som direkte og uhøflige i enkelte situasjoner, kan det selvsagt handle om personligheter og enkelterfaringer, men det kan også være en beskrivelse av at det i Brasil og Norge er ulike måter å kommunisere og forstå en annens kommunikasjon på.

Flere deltakere sier at den norske, mer direkte måten å snakke på, kan oppfattes som uhøflig av brasilianere. Deltaker 5 sier at «I can see the risk that Brazilians would maybe feel the Norwegians could be kind of rude to us or too direct». Han utdyper likevel at han mener det er en positiv ting å være direkte, og at det er en kommunikasjonsform man tilvenner seg etter hvert som man har jobbet lengre i selskapet. Han mener også at enkelte norske kollegaer, som har vært lengre i Brasil, tilpasser seg med å ikke alltid være like direkte i sin kommunikasjon.

Deltaker 7 forteller om en gang hun var forholdsvis ny i selskapet og skulle spørre om noe. Hun beskriver at hun fikk et kort «nei» som svar fra sin norske kollega:

I was nervous, I was so afraid. I now know it was not on purpose, it is not that he was rude, you guys (nordmenn) are just straight to the point. I think it is differences in culture because Brazilians wouldn't just say no, they would explain. (Deltaker 1)

Deltaker 1 har lignende erfaring, og sier at brasilianere snakker mye mer før de kommer til poenget. Hun erfarer at brasilianske kollegaer har en annen måte å angripe en oppgave på enn norske kollegaer. «We are more having chats around. I don't see this as super negative, it is just different ways of achieving the task», forklarer hun.

### 6.5 Arbeid og fritid og forhold til tid – “Many Norwegians have no ambitions”

Deltakerne påpeker at det er forskjell på hvordan de opplever at brasilianere og nordmenn balanserer mellom arbeid og fritid. De sier at brasilianere i større grad enn nordmenn prioriterer tid på jobb fremfor tid hjemme. Også når det gjelder utførelsen av arbeidsoppgaver beskrives en forskjell i hvordan brasilianske og norske arbeidstakere forholder seg. Deltaker 3 sier «Norwegians are relaxed about work and Brazilians are much more tight». Deltaker 2 er enda kvassere i sin beskrivelse: «Many Norwegians have no ambitions. They are happy with a small task and are more concerned following the working hours instead of doing something». Nordmenn blir beskrevet som arbeidstakere som kommer på jobb, gjør jobben sin, og deretter drar hjem og bruker tid med familie eller andre ting som ikke har med jobb å gjøre. Deltaker 2 mener at det er mer vanlig at nordmenn «does not want to exceed the expectations» (på jobb) enn det er for en brasilianer. Deltaker 5 beskriver litt av de samme forskjellene mellom nordmenn og brasilianere, men han har en annen forklaring: It is not because that their (brasilianernes) work is more important, I think it is more cultural». Deltaker 6 mener nordmenn er flinkere å sette grenser rundt sin egen fritid, og forklarer at det i den brasilianske kulturen sitter dypt at «if your boss is still in the office, then you're still in the office». Å gå hjem fra jobb før sjefen kan sende signaler om at du ikke gjør en god nok jobb.

Forskjellig forhold til tid beskriver Lewis som en av forskjellene mellom lineære og multiaktive kulturer. I multiaktive kulturer som Brasil organiserer man ikke livet etter punktlighet og tidsskjema, mens i mer lineære kulturer som Norge, er klokke og kalender mer styrende (Lewis, 2018, s. 46). Forskjell mellom brasilianere og nordmenn blir også beskrevet av et par av deltakerne når det gjelder bruk av tid og tidsfrister. Deltaker 2 sier at “if you put a deadline in Brazil, people work 24 hours possible to deliver within deadline”. Hans erfaring med nordmenn og tidsfrister som kan kreve stor innsats på kort tid, er at da skyver man bare på fristen, slik at man har bedre tid å gjennomføre oppgaven. Han ser at dette er en løsning for å balansere mellom arbeid og fritid. Deltakerne trekker frem at aksepten for å prioritere andre ting enn jobb er noe de verdsetter høyt med å jobbe i Equinor.

Det beskrives av flere deltakere at hvordan man forholder seg til tidspunkter er ulikt. Deltaker 1 sier at «Brazilians are more relaxed, Norwegians are more committed» når hun forklarer hvordan norske og brasilianske kollegaer forholder seg til avtaler på fritiden. Hun ser at nordmenn gjør tydeligere og mer konkrete avtaler når det kommer til sosiale treff og avtaler sammenlignet med brasilianske kollegaer. Hun forklarer at brasilianere gjerne inviterer veldig bredt, men du vet ikke om de kommer eller ei, og det er heller ikke noe problem å ikke komme selv om man er invitert. Alle deltakerne beskriver brasilianere som mer sosiale enn nordmenn, de bruker mer tid med kollegaer også på fritiden. «I think it is more social in Brazil», mener deltaker 4, og han trekker frem at det ved flere anledninger organiseres uformelle treff utenfor jobb hvor kollegaer samles, og at dette er noe han erfarer at nordmenn ikke er like vant til. Som tidligere påpekt skårer Brasil høyt på relasjonsbasert tillitsbygging fremfor oppgavebasert tillitsbygging, noe som være med å forklare at tid på sosiale treff blir prioritert høyt av brasilianere.

Deltakerne forteller også om at de opplever at det er litt ulikt hvordan nordmenn og brasilianere forholder seg til en sosial avtale. De har selv en mer fleksibel tilnærming dersom de blir invitert til noe sosialt sammenlignet med nordmenn. Deltaker 1 beskriver det slik: “It is like if you invited a friend and he or she is not coming, it is not a big issue. We (brasilianere) are more relaxed, informal”. Hun forklarer videre at hun opplever nordmenn som veldig forpliktet, også når det kommer til det sosiale livet. Hvis en nordmann har sagt ja til en invitasjon kommer

vedkommende, og han eller hun kommer presis. Deltaker 5 forklarer at hvis man avtaler et tidspunkt å møtes på fritiden, er det helt akseptert at en brasilianer kommer en til to timer senere.

I jobbsammenheng er det litt annerledes, da møter også brasilianere opp til møtetidspunktet. Men han mener brasilianere og nordmenn likevel har en litt ulik tilnærming i møteoppstarten: «They (brasilianere) start a lot of talk... you (nordmenn) go straight to the meeting itself». Hvordan man bruker tiden i møter er noe flere av deltakerne legger merke til som forskjellig blant nordmenn og brasilianere. Mens norske kollegaer gjerne holder seg til en agenda, og er opptatt av å sammenfatte og konkludere i form av aksjoner, forholder brasilianske kollegaer seg litt «løse» til både tidsrammen for møtet og innholdet. En av deltakerne, som har erfaring med å jobbe både i Brasil og Norge, sier at «for discussing one issue, we would have like three meetings here in Brazil and in Norway we would solve it in one chat». Deltaker 1 forklarer at hun føler det er en større forventning blant norske kollegaer til å komme med konkrete svar og ikke bare refleksjoner. Hun tror den norske måten på den ene siden er mer effektiv, samtidig mener hun manglende refleksjoner kan føre til forhastede konklusjoner eller svar, dersom man ikke tillater tid til refleksjoner.

Meyer beskriver en skala innen planlegging fra lineærtid til fleksibel tid, og Brasil skårer høyt innen fleksibel tid, mens nordiske land er i den lineære enden av skalaen (Meyer, 2015, s. 227). Meyer forklarer at møter i fleksible kulturer gjerne er mest produktive dersom de får flyte litt uforutsigbart, og dersom de blir styrt på en måte som tillater noe ujevn flyt, endring i prioriteringer, skifter i agenda og retning (Meyer, 2015, s. 231). Nå har ikke min forskning gått i dybden på om dette gjøres ulikt i Equinor avhengig av om det er brasilianer eller nordmann som styrer flyten og strukturen i møter, men ettersom flere deltakere påpeker denne forskjellen i strukturen er det grunn til å tro at måten møtene kjøres på i Equinor er mer lineær enn fleksibel, også i Brasil.

I lineæraktive kulturer gjør man en ting om gangen, og konsentrerer seg hardt om den ene oppgaven innenfor et gitt tidsrom (Lewis, 2018, s. 24). Det å angripe en oppgave på den måten som Lewis beskriver at lineæraktive kulturer gjør det, blir også beskrevet av deltaker 1:

«You (nordmenn) are more like straight to the point when it comes to the task you know. You have the task, you find the actions», sier hun. I multiaktive kulturer er man mer fleksibel, både samtaler og prosesser kan avbrytes og hoppe fra det ene tema til det andre. I begge kulturene blir sin måte å gjøre det på sett på som den mest effektive måtes å få gjort ting på (Lewis, 2018, s. 24).

Det Lewis beskriver som lineær-aktive mennesker foretrekker en strikt agenda som følges som en linje, mens han trekker frem at de multiaktive, som mennesker fra Latin-Amerika, vil ha en agenda mer som en sirkel hvor man vandrer eller svever litt i sløyfer rundt ulike tema (Lewis, 2018, s. 126). Når det gjelder å forholde seg til en agenda i møter, virker det som flertallet av mine deltakere forsøker å tilpasse seg den mer lineære møteformen i møter med nordmenn, men at det naturlige for dem er å ha et løsere forhold til agendaen, og en løsere struktur i møtet både med tanke på tidsramme og innhold.

Innen en type sosial sammenkomst trekker likevel en deltaker frem at nordmenn skiller seg ut sammenlignet med brasilianere, og det gjelder markering av bursdag på jobb. Han har merket seg at det alltid er noen som serverer kake når noen har bursdag, og det er gjerne flere kaker dersom bursdagsbarnet jobber i flere team, som alle vil markere med kake. «For everybody, no matter your position, a cake will appear at the office», sier han. Deltakeren har delt bilder av dette med sine venner i sosiale medier, og får masse kommentarer på denne tradisjonen, noe som viser at dette er noe som ikke er vanlig eller forventet ellers i Brasil. Han beskriver hvordan venner reagerer: «...and people say, oh, your company is very good, your company keeps cake feeding or something like that». Han forteller også at han og flere brasilianske kollegaer gjerne oppsøker slike kakemarkeringer, for å ta del i både kakespising og det sosiale rundt.

Kakemarkeringen er utelukkende knyttet til det faktum at noen fyller år, så det ligger en slags formalitet bak markeringen. For norske kollegaer en gyldig grunn, en formell ramme for et sosialt samvær innenfor arbeidstiden. For brasilianske kollegaer en sosial arena på jobb hvor de kan møtes til uformell prat og relasjonsbygging. Kakemarkeringene kan nesten beskrives som

en kulturell bro på arbeidsplassen, hvor de sosiale brasilianerne får et stykke av den norske bursdagskaketradisjonen.

For brasilianerne er det like naturlig å møtes mer uformelt, gjerne til en øl, eller det de kaller «happy hour» etter arbeidstid, uten at det er en markering av noe. Og dette arrangeres eller inviteres gjerne til gjennom jobb, på en slik måte at alle som vil kan delta. Det oppleves inkluderende, deltaker 4 beskriver det som «like you are not just a colleague at work....you can talk to everybody and you can meet everybody”. Et par av deltakerne tenker at det kanskje fra arbeidsgivers side er ekstra fokus på å skape sosiale arenaer nettopp på grunn av at man har kollegaer fra ulike land, og at det derfor er viktig å skape arenaer hvor kollegaer kan møtes. Samtidig er inntrykket at de fleste brasilianere ved Brasilkontoret omgås mest andre brasilianere, mens norske kollegaer bruker mest tid på andre nordmenn i området, selv om det arrangeres en del sosiale sammenkomster på tvers. En deltaker mener at noe av grunnen til at han selv ikke omgås så mange nordmenn utenfor jobb, er at de fleste nordmennene er ledere på høyere nivå, mens han selv er nyansatt og i en annen livssituasjon.

Deltakerne som har erfaring med å ha bodd og arbeidet en periode i Norge, har i enda større grad enn de som ikke har denne erfaringen, lagt merke til det mer markerte skille nordmenn har mellom jobb og fritid. Den ene forteller at «the interaction (mellom ham og norske kollegaer) was pretty much limited to the office». Deltakeren forklarer at det i Brasil er mye mer vanlig å invitere eller bli invitert hjem til hverandre, og dette gjelder både de man kjenner godt og nye bekjentskap. Han sier at «in Brazil a part of the working life is also to connect after work as well, not only when you have social gatherings at work” (i regi av arbeidsgiver).

## 6.6 Konkurransen og teamwork – “They want to teach you how to do things in their way”

Flere av deltakerne uttrykker at de synes fokuset på å levere som team er positivt. Flertallet av deltakerne sier at de foretrekker teamsamarbeid fremfor individuelle leveranser, og de påpeker at kulturen i Equinor fremelsker det å jobbe og levere som team. Dette kan ses på som et

kollektivistisk trekk om vi legger Hofstedes verdidimensjoner til grunn. Hofstede forklarer at kollektivism og individualisme er motsatte poler i en av de nasjonale kulturenes globale dimensjoner (Hofstede & Bureid, 1993, s. 64). Individualisme har vi i samfunn hvor bånd mellom enkeltmennesker er løse, mens kollektivism i samfunn hvor mennesker innlemmes i grupper med sterkt samhold og lojalitet. I følge Hofstedes individualismeindeks skårer Norge (69) høyere enn Brasil (38). Han påpeker også at det er vanlig at land som skårer høyt på maktavstand ofte ligger lavt når det gjelder individualisme (Hofstede & Bureid, 1993, s. 68). Følelsen av tilhørighet og lojalitet til en gruppe virker også til å være noe deltakerne har på sin arbeidsplass. I et kollektivistisk samfunn kan arbeidsplassen i seg selv bli en egen gruppe (Hofstede & Bureid, 1993, s. 76).

Flere av deltakerne trekker også frem at den mer konkurrerende stilen, som de beskriver som vanligere i brasiliansk arbeidsliv, er noe de tror kunne bidra til mer ambisiøse leveranser. Deltaker 2 hevder at det vanligste i det brasilianske arbeidslivet er å ha fokus på individuelle prestasjoner. Han beskriver det så konkret: «We brazilians, we seek for individual achievements». Han mener dette også gjelder i det private for brasilianere, at det er en slags «hidden competition» også blant søsken, familie og venner, og at «they feel better when they are performing individually, not because they belong to a team». En kommentar som ikke samsvarer med den kollektivistiske beskrivelsen, men snarere vitner om en individualistisk forståelse hvor individets interesser settes foran gruppen (Hofstede & Bureid, 1993, s. 64).

Deltaker 6 mener at når det er mindre avstand mellom ledere og andre ansatte, er det også lettere å samarbeide og skape gode relasjoner i et team. Hun sier at «if you're sitting by people, if you're in the same office, the collaboration flows a little bit better». Hun mener dette skaper et mindre konkurrerende miljø enn det hun er vant til fra tidligere brasilianske arbeidsplasser. Samtidig mener hun også at det likevel er en slags konkurranse mellom kollegaer, spesielt på ledernivå. Hun sier at hun selv merket en kulturendring da hun selv ble leder. Det ble «less collaborative and a little bit more competitive», forklarer hun. Hun forteller også om at hun opplever litt ulike måter å være behjelpelig eller «collaborative» på. Hun mener at enkelte norske kollegaer gjerne vil lære bort eller veilede, men at måten dette blir gjort på er



det hun kaller «paternalistic», at det kan oppleves som belærende. Hun utdyper at «they (Norwegian leaders) want to teach you or show you how to do things in their way”.

At nordmenn av brasilianere kan oppfattes som belærende eller paternalistisk, er interessant. For på den ene siden kunne man tro at dette var en fremtoning de som et mer hierarkisk samfunn, iallfall fra ledere, kunne forvente og også lett akseptere. Det virker likevel til å være en forskjell som handler mer om fremtoningen, eller om en slags manglende ydmykhet for andre synspunkt. Denne følelse av at nordmenn tenker at den norske måten å gjøre ting på er den beste, beskrives av flere av deltakerne. Dette knyttes spesielt til hvordan ting rent teknisk eller profesjonelt skal utføres av Equinor som selskap, og hvordan selskapet forholder seg i det brasilianske profesjonelle landskapet. Det beskrives blant annet slik:

The Norwegian feedback is always we don't want to change our culture. You know, like it, it works in Norway. To be honest... we hate this sentence... with all due respect... Norway has four and a half million people, it is less than the size of our city. You can't compare. You can't compare, you know. (Deltaker 7)

En annen deltaker, deltaker 6, beskriver at det kan føles som at nordmenn ser på Brasil som et mindre utviklet land, og derfor vet best, og at brasilianerne derfor bør lytte til det de norske kommer med. Deltakeren referer til en opplevelse der hun sammen med norske kollegaer var i møte med det brasilianske nasjonale oljeselskapet Petrobras. Hun forteller at Petrobras har en mye lengre tilstedeværelse og erfaring i det brasilianske markedet enn Equinor, likevel fremstår nordmenn som om de basert på sine erfaringer fra Norge, også tenker at de har den beste kunnskapen når det kommer til Brasil. «It is a teacher-student type», sier hun. Hun beskriver det hun opplever som den norske fremtoning, en fremtoning som illustrerer det motsatte av ydmykhet: «The perception externally is like... you know... we have this knowledge, we've developed this in Norway, in Norway, we are the strongest”. Mens deltakerne på den ene siden snakker om den flate strukturen, lite hierarki og fremelsking av likhet (omtalt i kapittel 6.1), ser de på den andre siden paternalistiske tendenser når det kommer til denne fremtoningen.

Det fremkommer også blant noen av deltakerne at det er en følelse av at det er viktigere at de brasilianske tilpasser seg det norske enn motsatt. En av deltakerne har flere erfaringer, hvor han var den eneste brasilianer sammen med en større gruppe nordmenn, hvor enkelte får snakke norsk i møter i stedet for engelsk, bare fordi de helst ønsker å snakke norsk. Han sier at han har forståelse for at det kan være tungvint at så mange må snakke på engelsk i møtet, for at kun han skal forstå, men at det føles veldig ekskluderende å ikke forstå alt som blir sagt. Det er «totally lack of respect», sier han, i møter med andre som ikke forstår språket. Han påpeker at det er høyere terskel for brasilianere å slå over til portugisisk når det er nordmenn tilstede i møter, og at en leder ikke ville tillatt at man ikke snakket engelsk. «In my point of view, this (å ikke snakke engelsk i et møte med brasilianere og nordmenn) would never happen in Brazil», sier han. Det at en norsk leder ikke griper inn i en slik situasjon, mener deltakeren er en bekreftelse på at «for a Norwegian it is ok to be very little inclusive». Samme deltaker har også en følelse av han ikke har blitt innkalt til enkelte nettverksmøter, ettersom noen av møtene avholdes kun på norsk, eller at de avholdes fysisk i Norge uten at han blir invitert.

Synet på det norske som det viktigste og beste er et trekk Lewis også peker på i sin omtale av nordmenn. Han referer til en beskrivelse som en nordmann ga om ulike folkeslag, som i seg selv beskriver det han mener er veldig norsk. Beskrivelsen sier at det bare finnes to ulike typer folk; nordmenn og de som ønsker at de var nordmenn (Lewis, 2018, s. 324). Lewis har også listet opp Norge-sentrert som en av de typisk norske verdiene. Lewis hevder at dette også ofte påpekes av dansker og svensker, og at Norge også skiller seg ekstra ut på dette blant de skandinaviske landene (Lewis, 2018, s. 325).

Denne beskrivelsen har fellestrekk med opplevelsene fra mine deltakere beskrevet ovenfor, om hvordan de kan oppleve nordmenn. I tillegg ser man en parallell til det historiker Boons beskriver, omtalt i kontekstkapitlet, om hvordan Equinor (Statoil) hadde et dyptliggende overbevisning om at selskapet var forvalter av viktig teknologisk kompetanse som ikke måtte gå tapt (Boon, 2022, s. 28). Boon hevder at dette har skapt et selskap med en sterk følelse av selvtilstrekkelighet og en viss selvtilfredshet. Selv om Boon først og fremst omtaler dette i sammenheng med selskapets utvikling når det gjelder hvor tette båndene var til stat og politikk, kan man se på den «teknologiske selvsikkerheten» som motiv for internasjonal vekst, og det

Norge-sentrerte, som spor av de samme verdiene omtalt av mine deltakere og av Lewis. Det vil også kunne kategoriseres som et etnosentrisk trekk (Dypedahl & Bøhn, 2017, s. 25) i den norskpregede kulturen i Equinor.

## 6.7 Miksen av Brasil og Norge – “If we want to be global we need some adjustments”

Det brasilianske samfunnet trekkes frem som en forklaringsgrunn på forskjeller mellom Brasil og Norge av flere av deltakerne. De beskriver et samfunn med høy arbeidsledighet, store forskjeller mellom fattige og rike, mye rasisme og hat mot svarte, homofile eller andre utsatte grupper, hard konkurranse for å få seg jobb og lav terskel for å miste en jobb. Det må leveres i den jobben man har, for å hele tiden bevise at man fortjener den. Og det er mange som står i kø for å prøve å få samme jobb og levere bedre. Ved arbeidsløshet er det ikke et apparat tilsvarende det norske NAV-systemet som ivaretar deg økonomisk. Dette bakteppe påvirker måten brasilianere oppfører seg og tenker om jobb. Kontekst og samfunn var ikke en del av min intervjuguide, men ble av flere informanter påpekt, ettersom de selv var tydelige på at disse forskjellene var noe de var blitt enda mer bevisste på som ansatte i Equinor.

Lewis peker blant annet på hvordan vår historiske erfaring og bakgrunn, geografi og språk også påvirker produksjonen av og opprettholdelsen av våre holdninger og verdier (Lewis, 2018, s. 87). Han utdyper at kulturelle grupper organiserer seg ulikt når det kommer til saker som makt, autoritet, samarbeid, mål, resultat og oppførsel. Hvordan en kulturell gruppe tenker om organisering, også innenfor en organisasjon, reflekterer vanligvis hvordan den kulturelle gruppen i seg selv er organisert (Lewis, 2018, s. 88).

En av forskjellene som konkret trekkes frem som noe som skaper skiller i befolkningen er forskjellene på svarte og hvite. Deltaker 4 sier at «we do have a clear division between black people and white people... and black people are more vulnerable and more poor than white people». Hudfarge er bare en av forskjellene som kan utgjøre mye for den enkeltes sosiale situasjon og status. Deltaker 4 oppsummerer det slik: «The background can be really different... It depends both on your parents, your region, your race, your everything». Det ble også trukket

frem av deltaker 3 som forklaring på den mer hierarkiske måten å jobbe som er innarbeidet i Brasil, ettersom samfunnet som helhet er mye mer klassesdelt, og det også overføres til arbeidslivet. Hun sier «the status of being on top of a company gives people perspective that they need to show this power».

Hofstede peker på hvordan maktdistansen i en nasjon også påvirker hvordan man tenker om maktdistanse i arbeidslivet. I situasjoner med stor maktdistanse ser man på overordnede og underordnede som eksistensielt ulike (Hofstede & Bureid, 1993, s. 49). Synet på at man nærmest har ulik verdi starter gjerne allerede fra fødsel og familieliv, hvor man hører til en klasse i samfunnet med lav eller høyere status, og videre inn i skole og utdanning. Hofstede påpeker også hvordan utdanningssystemet utgjør en stor del av den mentale programmeringen (Hofstede & Bureid, 1993, s. 47). En deltaker, som selv er svart, påpeker at det er stor forskjell på både hvilken region av landet og hvilken type familie man er fra. Han sier at «the cultures are really different....even if we live in the same city, if your parents are from different states, the culture will be totally different». Deltakeren hevder at historikken med slaveri i Brasil påvirker spesielt svarte brasilianere, og at den rasismen som sitter i det brasilianske folket er langt dypere enn det nordmenn, som ikke har tilsvarende historikk, kan forstå. «Norwegians that don't usually know about the country history, it's really difficult for them to get this perception», forklarer han. Han utdyper at de kan kjenne til det, men ikke egentlig helt forstå dybden i rasisme uten å ha samme bakgrunn som svarte brasilianere har. «Everybody knows that slavery was a thing and that racism exists, but not everybody knows how racism affect the people», sier han.

I verdiforskningen gjennom World Values Survey blir Norge kategorisert som et samfunn med høy score innen sekulær-rasjonelle og selvhevdelsesverdier (World Values Survey, u.å.). Sekulær-rasjonelle samfunn beskrives som å ha fokus på religion, tradisjoner og autoriteter sammenlignet med tradisjonelle verdier. Selvhevdelsesverdier prioriterer toleranse av for eksempel mennesker fra andre land enn seg selv, ulike kjønn, legning etc. Brasil kategoriseres som et samfunn med høy score innen tradisjonelle og selvhevdelsesverdier. Selv om både Brasil og Norge defineres med selvhevdelsesverdier, scorer Norge høyere enn Brasil på dette. At deltakerne selv vedsetter respekt og aksept for mangfold høyt, men også legger merke til at

disse verdiene er enda tydeligere i Equinor enn de er vant til i det brasilianske samfunn, samsvarer med World Values Survey-forskningen.

Deltakerne har alle en forholdsvis lik formening om hvordan de opplever nordmenns måte å oppføre seg på jobb. De er også enige i at spesielt dette med åpenhet, tillit, likeverd og at alle kan si hva de mener uavhengig av posisjon i selskapet, er positive verdier. Deltaker 1 mener man kan se en blanding av brasiliansk og norsk kultur ved Equinors kontor i Brasil, men at den norske kulturen kanskje var enda mer fremtredende tidligere. Den raske veksten i antall ansatte fører til at brasilianerne ikke i like stor grad tilpasser seg den mer norske måten å jobbe på. Hun sier:

I think we still can see the Norwegian style in a way here, but I am afraid that we in a way are losing it. I think it is because of the pandemic and that many Norwegian leaders have left during the pandemic. Many are now returning, but we are also growing fast with new employees in the company. That's a challenge when it comes to preserving the Norwegian culture. (Deltaker 1)

Deltakerne har flere innspill som omhandler hvordan de mener selskapet kan utvikle seg for å bli et selskap som i enda større grad reflekterer det globale, og ikke bare det norske. Deltaker 2 mener at selskapet i større grad må sette andre enn nordmenn inn i lederstillinger. «I understand it (Equinor) is based on the Norwegian culture, but if we want to be global we need some adjustments on that. It could be half Norwegians and half from other regions in key positions in the company». Det blir påpekt at når selskapet snakker om likhet, er det viktig at dette også gjelder på det strukturelle nivået, for eksempel ved at det ikke bare settes nordmenn inn i viktige posisjoner. Det er altså ikke tilstrekkelig at de norske ledere behandler alle likt uavhengig av nivå i organisasjonen, likheten burde være infiltrert også i større grad i høyere lederlag. Deltaker 5 påpeker også viktigheten av å ha for eksempel flere svarte og også flere kvinner i lederposisjoner, men han mener også at selskapet allerede har et økt fokus på dette. «I think this is something the company is trying to fix, but it is not easy... the biased

questions in Brazil, this is too strong”, forklarer han. Når stereotypier og fordommer er så dypt forankret i samfunnet, er det mer krevende å gjennomføre likhet i praksis.

Resultater fra GLOBE-prosjektet viser også hvordan de kulturelle verdiene hos ledere påvirker deres utøvelse av lederskap. Lederes adferdsmønster preges av de dominerende verdier i den kulturen man selv er fra (GLOBE, 2020). Ved rask vekst i antall brasilianere med mindre tid til å tilpasse seg den norske arbeidsmåten, vil trolig de norske verdiene til en viss grad kunne utvannes. Samtidig poengterer deltakerne at mange av de norske verdiene er høyt verdsatt, og også en viktig grunn til at de ønsker å fortsette i selskapet. De tror også at de til en viss grad tiltrekker seg brasilianere som ønsker at slike verdier dominerer på en arbeidsplass.

## 7. KONKLUSJON

Forskningsspørsmålet mitt handler om å finne ut hvordan ansatte fra Brasil opplever å jobbe sammen med norske kollegaer i Equinor. Underspørsmålene er hvilke verdiforskjeller som finnes i et arbeidsfellesskap sammensatt av brasilianere og nordmenn, og hvordan dette påvirker kulturen på arbeidsplassen. Intervjuene med deltakerne har gitt meg et bilde av hvordan de opplever å jobbe sammen i et kollegium som er preget av det de beskriver som den norske kulturen i Equinor.

For å svare på forskningsspørsmålet benytter jeg en fenomenologisk tilnærming med semistrukturerte dybdeintervju, og en hermeneutisk tilnærming for å fortolke og forstå funnene. Fenomenologien søker kort oppsummert å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver. Deltakernes svar på spørsmålene jeg stiller, danner utgangspunktet for å få frem mine deltakeres opplevelser og erfaringer gjennom å analysere og tolke, slik hermeneutikken beskriver. Jeg forsøker, i relasjon med deltakerne, å forstå hva de forteller, både i selve intervjusituasjonene, men også i analyseprosessen i etterkant av selve intervjuene. I analyseprosessen, hvor jeg har lett etter de opplevelser og erfaringer som er felles for deltakerne, spiller mine fortolkninger en større rolle enn i selve intervjusituasjonene, hvor det var størst fokus på at de subjektive perspektivene fra de enkelte deltakerne kommer frem.

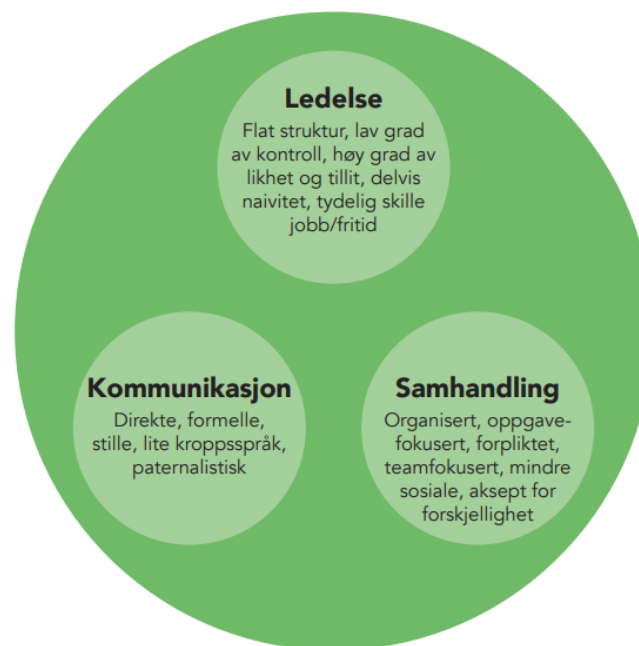
Med fenomenologien og hermeneutikken som rådende paradigmer for min forskning undersøker jeg og reflekterer rundt det som deltakerne i min forskning beskriver og presenterer. Når jeg bruker subjektive erfaringer fra et utvalg deltakere, er det ikke mulig å konkludere med at de funnene jeg har gjort vil være gjeldene for alle brasiliansk ansatte i Equinor eller lignende organisasjoner. Men funnene gir likevel noe generell kunnskap om hvordan det er for en fra Brasil å arbeide i en kontekst med norske kollegaer. Funnene gir grunnlag for konseptuell generalisering, noe som også underbygges av samsvaret og relasjonen til tidligere forskning og teori utdypet i analysekapitlet.

De viktigste funnene knyttet til verdiforskjeller handler om hierarki, lederskap, tillit, kontroll, kommunikasjon og forhold til arbeid og fritid. Deltakerne forteller om et arbeidsmiljø

hvor det er mindre hierarki, mer tillit, mindre klemming og prating, mer direkte kommunikasjon, mindre konkurranse og ambisjoner, mer teamarbeid, mindre sosialt og mer punktlighet og oppgavefokus enn de ville forventet på en arbeidsplass med brasilianske verdier. I tillegg vektlegger deltakerne de samfunnsmessige forskjellene mellom Norge og Brasil. Forskjeller de er mer bevisste på etter å ha jobbet i Equinor, og forskjeller de mener underbygger verdiforskjellene og de kulturelle forskjellene mellom nordmenn og brasilianere.

Det er noen sammenhenger mellom funnene, og de syv funnene utdypet i analysekapitlet kan oppsummeres og kategoriseres under tre hovedtema. Disse temaene handler om ledelse, kommunikasjon og samhandling, og er fremstilt under som en oppsummering av svar på forskningsspørsmålet:

### **Hvordan opplever brasilianske Equinor-ansatte å jobbe med norske kollegaer i det multinasjonale energiselskapet Equinor i Brasil?**





Hovedfunnene understreker at de ansatte fra Brasil opplever at arbeidsfellesskapet mellom norske og brasilianske ansatte i Brasil i stor grad er påvirket av forskjellene mellom det vi kan kalle norske og brasilianske verdier. Selv om lokasjonen er Brasil, er kollegiet preget av den norske måten å gjøre ting på. De har fått en bit av «den norske kaka», og vennet seg til å spise den. Samtidig er arbeidsfellesskapet også preget delvis av brasilianske verdier. At deltakerne i stor grad beskriver de samme verdiforskjellene, og at disse i svært stor grad sammenfaller med nasjonale verdiforskjeller beskrevet i teori og tidligere forskning knyttet til tematikk rundt nasjonale verdiforskjeller, styrker funnenes pålitelighet og gyldighet.

Deltakerne verdsetter i stor grad mange av de norske verdiene som de beskriver at kollegiet er preget av, og de trekker spesielt frem tillit og likhet som det de verdsetter mest. De opplever Equinor som et selskap med en sterkt tilknytning til den norske kulturen og norske verdier. Det kan virke som Equinor med brasilianske øyne, iallfall mine deltakeres øyne, er et norsk selskap med internasjonal tilstedeværelse snarere enn et globalt selskap med norske røtter.

Min prosjekt er et bidrag til flerkulturell kompetansen i en kontekst som blir stadig mer relevant; i et multinasjonalt arbeidskollegium. Videre kunne det vært interessant å se nærmere på om kollegaer i andre land enn Brasil har tilsvarende eller lignende opplevelse, og i hvilken grad man ser verdiforskjeller på tvers av flere ulike nasjoner. Å se på andre selskap enn Equinor vil også vært interessant for å studere om verdiforskjellene gjør seg gjeldene på lignende måter i andre store multinasjonale selskap. I hvilken grad multinasjonale selskap er bevisst og tilpasser seg disse forskjellene er en annen innfallsvinkel. Og hvordan kan multinasjonale selskaper balansere mellom å dyrke en felles organisasjonskultur og å være åpne for ulike verdier og kulturer i en global kontekst? Hvordan deler man på «kaka», og i hvor stor grad er multinasjonale selskaper åpne for å justere «kakeoppskriften» sin?

Med de store globale utfordringene verden står i med klimakrise, energikrise, økt ulikhet og polarisering, er det stort behov for mer internasjonalt samarbeid. Internasjonalt samarbeid skjer både i de store nasjonale og internasjonale forhandlingsrom, men samarbeid og forståelse bygges også i et kollegium eller mellom enkeltmennesker. Som sitatet til Lama i

innledningen påpeker har verden forandret seg raskt, den har blitt mindre. Men forståelsen for hverandres ulikheter henger bak. Utviklingen stopper ikke opp, så behovet for mer kunnskap om «oss» og «dem» vil vedvare også fremover. Globaliseringen har endret måten vi jobber på, derfor er det behov å trene opp vår evne til å forstå våre kulturelle og verdimeslige forskjeller, og hvordan det påvirker våre tanke- og handlingsmønstre. Vi har tilgang til et større «kakeutvalg», får smake nye sorter, og forstår kanskje litt mer når vi smaker andres «kaker». Et multinasjonalt selskap som Equinor har tilgang til mange «kaker», og ny kunnskap dannes når oppskrifter deles på tvers av kulturer. Og kanskje kan det bli en mer «global kake» om egen oppskrift justeres?

## Litteraturliste

- Askeland, H. & Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I H. Askeland & E. Aadland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 26-49). Cappelen Damm akademisk.
- Bakke, J. T., Olsen, Ø., Kvamme, F. & Andresen, M. N. (2020, 20. desember). *Multinasjonale selskapers tilstedeværelse og skatteproveny til Norge*. Skatteetaten. <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/analyse-og-rapporter/analysenytt/multinasjonale-selskapers-tilstedevarelse-og-skatteproveny-til-norge/>
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis : verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Berry, J. W. (1996). *Handbook of cross-cultural psychology*. Allyn and Bacon.
- Boon, M. (2022). *En nasjonal kjempe: Statoil og Equinor etter 2001*. Universitetsforlaget.
- Brinkmann, J. & Eriksen, T. H. (1996). *Verden som møteplass : essays om tverrkulturell kommunikasjon*. Fagbokforlaget.
- Båtnes, P. I. & Egden, S. (2012). *Flerkulturell forståelse i praksis*. Gyldendal akademisk.
- Computas. (u.å.). *Norske virksomheters holdninger til digitalisering*. Computas. Hentet 12. april fra <https://computas.com/rapport/?amp&fbclid=IwAR2QPmJfJYJG2yVf2gAyMohyJBH-24DyK-n0bvHUhnY8rkAk2ogFtDP6Zwk>
- Dahl, Ø., Dybvig, P. & Keeping, D. (2013). *Møter mellom mennesker : innføring i interkulturell kommunikasjon* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Dalai, L., Vreeland, N. & Carlsen, M. (2002). *Et åpent hjerte : medfølelse i praksis*. Arneberg forlag.
- Dypedahl, M. & Bøhn, H. (2017). *Veien til interkulturell kompetanse* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Ellis, K. (2018). *Kunsten å arbeide med nordmenn : innføring i norsk arbeidskultur for fremmedkulturelle og de som er interresserte i deres utfordringer*. Ellis Culture.
- Equinor. (2022). *Energy transition plan*. <https://cdn.equinor.com/files/h61q9gi9/global/6a64fb766c58f70ef37807deca2ee036a3f4096b.pdf?energy-transition-plan-2022-equinor.pdf>
- Equinor. (2023a). *Brazil*. Hentet 21. april fra <https://www.equinor.com/where-we-are/brazil>
- Equinor. (2023b). *Energising the world, empowering people*. Hentet 5. mai fra <https://www.equinor.com/>
- Equinor. (2023c). *Kort om Equinor*. Hentet 12. april fra <https://www.equinor.com/no/om-oss/kort-om-equinor>
- Equinor. (2023d). *Vår historie*. Hentet 12. april fra <https://www.equinor.com/no/om-oss/var-historie>
- Equinor. (2023e). *Årsrapport 2022*. <https://cdn.equinor.com/files/h61q9gi9/global/fa00249d9ac7f2bed23ab9b3f4c4a87ca06b05d1.pdf?2022-aarsrapport-equinor.pdf>
- Eriksen, T. H. (2001). *Flerkulturell forståelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Eriksen, T. H. (2008). *Globalisering : åtte nøkkelbegreper*. Universitetsforlaget.
- Esmer, Y. R. & Pettersson, T. (2007). *Measuring and mapping cultures : 25 years of comparative value surveys* (Bd. 104). Brill.
- Gesteland, R. R. (2012). *Cross-cultural business behavior : a guide for global management* (5. utg.). Copenhagen Business School Press/Universitetsforlaget.
- GLOBE. (2020). *GLOBE 2020*. Hentet 6. mai fra [https://www.globeproject.com/study\\_2014](https://www.globeproject.com/study_2014)
- GLOBE. (u.å.). *About the Studies - GLOBE Project*. The Globe project. Hentet 11. april fra <https://www.globeproject.com/studies>

- Hammer, M. R., Bennett, M. J. & Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International journal of intercultural relations*, 27(4), 421-443. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(03\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(03)00032-4)
- Hegland, K. A. (2014). *Organisasjoner bygger likt i ulike land, men skapes det samme? En studie av Human Resource Management og implementering med ulikt kulturgrunnlag i multinasjonale selskap* [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. DUO Research Archive. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/42611/Organisasjoner-bygger-lik-i-ulike-land--men-skapes-det-samme-En-studie-av-Human-Resource-Management-og-implementering-med-ulikt-kulturgrunnlag-i-multinasjonale-selskap.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hofstede, G. & Bureid, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Bedriftsøkonomens forlag.
- House, R., Javidan, M. & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied psychology*, 50(4), 489-505. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>
- Hveem, H., Heum, P. & Ruud, A. (2000). *Globaliseringen og norske selskapers etableringer i utlandet : virkninger på maktfordeling og demokrati i Norge*. Makt- og demokratiutredningen 1998-2003.
- Inglehart, R. & Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American sociological review*, 65(1), 19-51. <https://doi.org/10.2307/2657288>
- International Energy Agency. (2022). *World Energy Outlook 2022*. International Energy Agency. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/830fe099-5530-48f2-a7c1-11f35d510983/WorldEnergyOutlook2022.pdf>
- Juel, S. (2016, 14. september). Skyld ikke på globaliseringen. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/globalisering/debatt/steinar-juel/skyld-ikke-pa-globaliseringen/1-1-5728488>
- Klausen, A. M. (1992). *Kultur : mønster og kaos*. Ad notam Gyldendal.
- Krogh, T. (2009). *Hermeneutikk : om å forstå og fortolke*. Gyldendal akademisk.
- Kuhn, T. S. (1996). *Vitenskapelige revolusjoners struktur*. Spartacus.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lewis, R. D. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* (4. utg.). Mobius. <https://books.google.no/books?id=9IBDtAEACAAJ>
- Lidz, V. (2021). Politics and the Academic Social Scientist; The Record of Talcott Parsons. *The American sociologist*, 52(1), 63-87. <https://doi.org/10.1007/s12108-021-09477-1>
- McFalls, L. & McFalls, L. H. (2016). *Max Weber's 'Objectivity' Reconsidered*. University of Toronto Press.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human relations (New York)*, 55(1), 89-118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Meyer, E. (2015). *The culture map*. PublicAffairs.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? : en innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget.
- OECD. (2021). *Trust in global cooperation - the vision for the OECD for the next decade* (5-6. oktober). OECD. [https://www.oecd.org/mcm/MCM\\_2021\\_Part\\_2\\_%5BC-MIN\\_2021\\_16-FINAL.en%5D.pdf](https://www.oecd.org/mcm/MCM_2021_Part_2_%5BC-MIN_2021_16-FINAL.en%5D.pdf)
- Ogreaan, C. (2017). A Snapshot of the World of Global Multinationals – An Industry Based Analysis of Fortune Global 500 Companies. *Studies in business and economics (Romania)*, 12(2), 136-154. <https://doi.org/10.1515/sbe-2017-0027>
- Parsons, T. (1968). On the Concept of Value-Commitments. *Sociological inquiry*, 38(2), 135-160. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1968.tb00679.x>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser : en veiviser*. Fagbokforlaget.

- Rokeach, M. (1968). A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems. *Journal of social issues*, 24(1), 13-33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1968.tb01466.x>
- Salole, L., Ekeli, M. L. & Keeping, D. (2018). *Identitet og tilhørighet : om ressurser og dilemmaer i en krysskulturell oppvekst* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Sandal, G. M. & Bye, H. H. (2009). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen : utfordringer og virkemidler*. Fagbokforlaget.
- Schwartz, S. H. (2007). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. I Y. R. Esmer & T. Pettersson (Red.), *Measuring and mapping cultures : 25 years of comparative value surveys* (Bd. 104) (International studies in sociology and social anthropology). Brill.
- Schwartz, S. H. (2009). Kulturelle verdier i arbeidslivet. I G. M. Sandal & H. H. Bye (Red.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen : utfordringer og virkemidler* (s. 29-46). Fagbokforlaget.
- Shah, S. (2004). The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder. *British educational research journal*, 30(4), 549-575. <https://doi.org/10.1080/0141192042000237239>
- Sikt. (u.å.-a). *Forske på egen arbeidsplass*. Hentet 21. april fra <https://sikt.no/forske-pa-egen-arbeidsplass>
- Sikt. (u.å.-b). *Informasjon til deltakarane i forskingsprosjekt*. Hentet 18. april fra <https://sikt.no/informasjon-til-deltakarane-i-forskningsprosjekt>
- Sikt. (u.å.-c). *Personverntjenester for forskning*. Hentet 18. april fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning>
- Solvoll, B.-A. & Sagen, A. (2010). Forskningsmorsale utfordringer ved feltmetodisk arbeid i egen organisasjon. I *Etiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 77-90). Gyldendal akademisk.
- Spates, J. L. (1983). The Sociology of Values. *Annual review of sociology*, 9(1), 27-49. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.09.080183.000331>
- Stiglitz, J. E. (2017). *Globalization and Its Discontents Revisited: Anti-Globalization in the Era of Trump*. W. W. Norton. <https://books.google.no/books?id=3skpDwAAQBAJ>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Thomassen, E. (2022). *Middel og mål: Statoil og Equinor 1972-2001*. Universitetsforlaget.
- Thomassen, M. (2006). *Vitenskap, kunnskap og praksis: innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal akademisk.
- Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Tocqueville, A. d. (2019). *Democracy in America. Volume 1*. Snova. <https://ezproxy.vid.no/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2118099&site=ehost-live>
- Ulvik, M., Riese, H. & Roness, D. (2016). *Å forske på egen praksis : aksjonsforskning og andre tilnærminger til profesjonell utvikling i utdanningsfeltet*. Fagbokforlaget.
- United Nations. (u.å.). *The Paris Agreement*. Hentet 13. mai fra <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>
- World Values Survey. (2023). *The Inglehart-Welzel World Cultural Map*. Hentet 20. april fra <https://www.worldvaluessurvey.org/images/MAP20232.png>
- World Values Survey. (u.å.). *Findings and Insights*. Hentet 20. april fra <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### **Practical**

How long have you been employed by Equinor?

Do you have other work experience from other organizations?

### **Work environment**

How would you describe your work environment?

(Collaboration between colleagues, interaction between managers and other employees, interaction between Brazilians and employees from other countries)

How do you experience the environment between colleagues at work?

(The mood between the employees, can you say what you mean at work? How do you react if you think someone is being treated unfairly? What do you think is unfair treatment of colleagues?)

What is important for you to be able to thrive/feel good at work?

How would you say you're enjoying your job now?

(Are there any differences, which ones? How would you describe the working environment in which you work now compared to other Brazilian organizations/places you have worked)

Are you comfortable taking risks at work (not safety risks, but following a new creative idea)

Do you prefer having success as an individual or as a team?

### **Organisational culture**

How do you understand the concept of organizational culture?

How would you describe Equinor's organisational culture?

Is there something you wish you could change in the Equinor culture? (What?)

Something from "brazilian" culture you are missing?

### **Norwegian/Brazilians workers**

How would you describe a typical Norwegian worker?

How would you describe a typical Brazilian worker?

What do you think is the biggest difference between one from Brazil and one from Norway?

How do you find that Norwegian colleagues understand you as a person?

How do you find other Brazilian colleagues to understand you as a person?

Have you experienced situations at work where you have not been understood, or where you feel you are not respected? (Describe these, if any)

Is there any difference for you to interact with other colleagues from Brazil compared to colleagues from other countries such as Norway? (Describe the differences, if any)

### **Leaders/employees**

How would you describe a good leader/good leadership quality?

What are your experiences with managers or colleagues from other workplaces you have worked in before?

### **Values**

What do you value among your colleagues?

How would you describe a good workplace?

How do you understand the concept of values?

What values are important to you as a person?

Do you feel that the working environment in your workplace safeguards the same values that you think are important? (Describe any differences/nuances)

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

**Are you interested in taking part in the research project:**

**“How do Brazilians in Equinor experience the organisational culture?”**

### **Purpose of the project**

You are invited to participate in a research project where the main purpose is to find out more about how it is to represent a minority culture in a global multinational company. Participants will be asked to share their thoughts around how they experience the organisational culture in Equinor. Questions will typically be around how you experience working in teams, how you think about relations between leadership and employees and between peers, how you will describe a good working environment where you can be yourself etc.

The project is a master’s thesis for student Helga Hovland at VID Specialized University in Norway and the personal data from the research will not be used for other purposes.

### **Which institution is responsible for the research project?**

VID Specialized University is responsible for the project (data controller).

### **Why are you being asked to participate?**

7 Brazilian Equinor employees representing a variety of age, gender and working experience have been asked to participate in the research.

The People and organisation (PO) department in Equinor has been asked to find a relevant sample of employees, and they have given me your name and contact details.

The PO organisation in Equinor has approved this research project. Equinor will not have access to personal data from this research.



### **What does participation involve for you?**

If you chose to take part in this project, I will call for one start-up chat ( approx. 15 minutes) to inform you a little bit more. Then I will set up an interview (approx. 60 minutes) where I will ask you some questions. This will be a video interview. I will record the sound from this interview on a separate recorder.

### **Participation is voluntary**

Participation in the project is voluntary. If you chose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. All information about you will then be made anonymous. There will be no negative consequences for you if you chose not to participate or later decide to withdraw. It will not affect your relationship with employer if you choose not to attend or withdraw your consent at any time.

Your personal privacy – how we will store and use your personal data

We will only use your personal data for the purpose(s) specified here and we will process your personal data in accordance with data protection legislation (the GDPR).

Only me (the student Helga Hovland) and my supervisor at VID Specialized University (Stian Sørli Eriksen) will have access to the personal data collected in this research project.

I will replace your name and contact details with a code. The list of names, contact details and respective codes will be stored separately from the rest of the collected data. I will store the data on an encrypted research server.

In my final master's thesis all personal data will be anonymised.

What will happen to your personal data at the end of the research project?

The planned end date of the project is 31. December 2023. The personal data, including any digital recordings, will be deleted at the end of the project.

## **Your rights**

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:  
access the personal data that is being processed about you  
request that your personal data is deleted  
request that incorrect personal data about you is corrected/rectified  
receive a copy of your personal data (data portability), and  
send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

## **What gives us the right to process your personal data?**

We will process your personal data based on your consent.

Based on an agreement with VID Specialized University, Data Protection Services has assessed that the processing of personal data in this project meets requirements in data protection legislation.

## **Where can I find out more?**

If you have questions about the project, or want to exercise your rights, contact:

VID Specialized University via Helga Hovland and/or Stein Sørli Eriksen

Our Data Protection Officer: Nancy Yue Liu

If you have questions about how data protection has been assessed in this project, contact:

Data Protection Services, by email: (personverntjenester@sikt.no) or by telephone: +47 53 21 15 00.

Yours sincerely,

Stian Sørli Eriksen

Project Leader

Helga Hovland

Student

---

Consent form

I have received and understood information about the project “How do Brazilians in Equinor experience the organisational culture?” and have been given the opportunity to ask questions. I give consent:

to participate in a video interview

I give consent for my personal data to be processed until the end of the project.

---

(Signed by participant, date)