

---

**Kandidatuppsats i OPUS-programmet med huvudområde i  
arbetsvetenskap  
vid  
Institutionen för pedagogik - 2011**

---

**KULTURELLA SKILLNADER MELLAN  
SVERIGE OCH THAILAND**

**Hur svenska medarbetare i en svensk organisation  
i Thailand upplever kulturella skillnader**

**Hanna Lennselius**



**HÖGSKOLAN I BORÅS**  
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

**Arbetets art:** Kandidatuppsats inom arbetsvetenskap

**Titel:** Kulturella skillnader mellan Sverige och Thailand – hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplever kulturella skillnader

**Engelsk titel:** Cultural differences between Sweden and Thailand - how Swedish employees in a Swedish organization in Thailand are experiencing cultural differences

**Nyckelord:** Kultur, kulturella skillnader, Thailand, Sverige, Hofstede, kommunikation

**Handledare:** Päivi Riestola

**Examinator:** Margareta Oudhuis

---

## Abstrakt

Idag kämpar företag för att överleva på den hårt konkurrerande marknaden och den ökade globaliseringen har gjort att många företag väljer att söka lyckan i ett annat land. Flera företag väljer idag att lägga hela eller delar av sin verksamhet i andra länder. I och med en etablering i ett främmande land kommer företaget att möta en helt ny och främmande kultur och nya affärsbeteenden. Kulturskillnader kan vara ett centralt problem som kan ställa till med svårigheter för företaget och de anställda. Syftet med denna undersökning var att få en ökad förståelse för hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplever eventuella kulturskillnader mellan Sverige och Thailand. Avsikten var även att se hur de svenska medarbetarna valde att hantera dessa kulturella skillnader samt vilka konsekvenser kulturella skillnader kunde få för organisationen. En kvalitativ metod och en semistrukturerad intervjuform har använts vid genomförandet av undersökningen. Resultatet visade att de svenska medarbetarna upplevde att det fanns kulturella skillnader mellan Thailand och Sverige och de mest framträdande var: *hövlighet, gemenskap, tappa ansiktet* och *hierarki*. De svenska medarbetarna hanterade kulturella skillnader genom att försöka anpassa sig samt skaffa sig kunskap om den thailändska kulturen. De konsekvenser som kulturella skillnader kunde få för organisationen var gruppering mellan den thailändska och svenska personalen samt missförstånd på grund av kommunikationsproblem. Resultatet visade även att det fanns flera situationer inom den kulturella skillnaden *tappa ansiktet* som kunde skapa frustration hos respondenterna vilket i sin tur kunde leda till konflikter på arbetsplatsen.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.2. Syfte .....	2
1.3. Frågeställningar .....	2
1.4. Avgränsningar .....	2
1.5. Disposition.....	2
<b>2. Tidigare forskning</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>6</b>
3.1. Kultur.....	6
3.2 Kultur och kommunikation.....	7
3.2.1 Språk.....	7
3.2.2. Icke – verbalt språk .....	8
<b>3.3. Geert Hofstede</b> .....	<b>9</b>
3.3.1. Maktdistans .....	9
3.3.2. Individualism kontra kollektivism .....	9
3.3.3. Femininitet kontra maskulinitet .....	10
3.3.4. Osäkerhetsundvikande .....	10
3.3.5. Långsiktig kontra kortsiktig inriktning .....	11
3.3.6. Sammanfattande jämförelse mellan Sverige och Thailand.....	11
3.3.6. Kritik mot Hofstedes studie .....	11
<b>4. Metod</b> .....	<b>13</b>
4.1. Vetenskapligt perspektiv .....	13
4.2. Val av metod.....	13
4.3. Urval .....	14
4.4. Presentation av organisationen .....	14
4.5. Intervjupersoner .....	15
4.6. Material.....	15
4.7. Tillvägagångssätt .....	15
4.8. Bearbetning och analys.....	16
4.9. Etiska övervägande.....	16
4.10. Förförståelse .....	17
<b>5. Resultat</b> .....	<b>18</b>
5.1. Hövlighet .....	18

5.2. Gemenskap .....	19
5.3. Tappa ansiktet.....	19
5.4. Hierarki.....	20
5.4.1. Respekt för chefen .....	21
5.4.2. Respekt för äldre .....	23
5.4.3. Våga uttrycka sin åsikt.....	23
5.5. Anpassning .....	24
5.6. Konsekvenser för organisationen .....	25
<b>6. Diskussion .....</b>	<b>27</b>
6.1. Vilka är de största kulturella skillnaderna .....	27
6.1.1. Hövlighet.....	27
6.1.2. Gemenskap.....	28
6.1.3. Tappa Ansiktet .....	28
6.1.4. Hierarki .....	29
6.2. Hur hanterar de svenska medarbetarna dessa kulturella skillnader .....	30
6.3. Vilka konsekvenser kan kulturella skillnader få för organisationen .....	31
6.3.1. Gruppering .....	31
6.3.2. Kommunikationsproblem .....	32
6.3.3. Frustration .....	32
6.4. Sammanfattande slutdiskussion.....	33
6.5. Metoddiskussion.....	33
6.6. Förslag på vidare forskning .....	34
<b>Litteraturförteckning .....</b>	<b>35</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide .....</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 2: Intervjukontrakt .....</b>	<b>39</b>

# 1. Inledning

*I detta kapitel kommer läsaren att få en förståelse för vad studien kommer att handla om och bakgrunden till det valda ämnet. Därefter följer studiens frågeställningar och syfte.*

Människor har sedan långt tillbaka i tiden varit intresserade av att resa och upptäcka nya platser. Idag har tekniken gjort det lättare för oss att ta oss till olika platser vilket har medfört att avståndet mellan länder har minskat. Med flyg kan du ta dig till andra sidan jordklotet på mindre än en dag. Det är inte ett privilegium att kunna resa i den bemärkelse som det var förr och idag reser också en stor del av vår befolkning utomlands, kanske främst för nöjes skull men även resor i arbetslivet har blivit allt vanligare. Företag kämpar och konkurrerar på den allt hårdare marknaden. I och med den ökade globaliseringen söker sig allt fler av dessa konkurrerande företag lyckan i ett annat land. Detta är dock inte något som genomförs problemfritt utan dessa företag kommer med all sannolikhet att stöta på nya utmaningar och svårigheter. I och med en etablering i ett främmande land kommer företaget att möta en helt ny kultur med nya affärsbeteenden. Dessa kulturskillnader kan vara ett centralt problem som kan orsaka svagheter för företaget och dess anställda. Det är därför viktigt att erhålla kunskap och vara medveten om dessa kulturskillnader för att kunna nå framgång i det nya landet och förhindra eventuella misslyckanden grundade på företagets försummelse av kulturens påverkan.

Trots att avståndet mellan länder har minskat finns det psykiska avståndet mellan människor kvar, ju större psykiskt avstånd desto större är de kulturella skillnaderna (Lewis, 1997:14). Vill vi förstå de människor vi ska arbeta med måste vi förstå det samhälle de lever i och vad som är viktigt för just dessa människor. Det kan handla om symboler, traditioner, ritualer och värderingar vilka är olika för alla länder (Hofstede & Hofstede, 2005:20f).

Då ett svenskt företag etablerar sig i ett annat land innebär detta ofta att personalstyrkan kommer att bestå av både svensk och inhemsk personal. Fokus för denna studie är vilka kulturella skillnader svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand kan tänkas stöta på då personalen kommer från två olika kulturer. Ett tio-tal svenska företag har tillverkning i Thailand och cirka 60 företag har antingen dotterbolag eller representationskontor i landet. Flera företag är på väg att etableras och positiva antaganden finns att det kommer att ske en stark ökning i framtiden. Volvo, Electrolux, Swedish Match och Ericsson är några av de större svenska företagen som är etablerade i Thailand. I november 2011 öppnar även IKEA sitt första varuhus i Bangkok. Verkstadsprodukter och medicinteknik är några av de svenska produkter som efterfrågas i Thailand (Swedishtrade, 2010-11-10).

Sveriges ökade intresse för den thailändska marknaden medför att det också blir allt viktigare att ha kunskap och förståelse för vilka kulturella skillnader det finns mellan Sverige och Thailand. En god och lyckad relation mellan svenska och thailändska medarbetare är av stor vikt för svenska företags framtid. Det är därför intressant att undersöka hur svenska medarbetare i Thailand upplever eventuella kulturella skillnader.

## 1.2. Syfte

Syftet med denna studie är att få en ökad förståelse för hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplever eventuella kulturella skillnader mellan Sverige och Thailand och vilka som i sådana fall är de mest framträdande. Avsikten är vidare att ta reda på hur dessa medarbetare väljer att hantera de upplevda kulturella skillnaderna samt vilka konsekvenser dessa skillnader kan få för organisationen.

## 1.3. Frågeställningar

- Upplever medarbetarna att det finns kulturella skillnader mellan Sverige och Thailand? Vilka är i så fall de mest framträdande skillnaderna?
- Hur hanterar medarbetarna dessa kulturella skillnader?
- Vilka konsekvenser kan kulturella skillnader få för organisationen?

## 1.4. Avgränsningar

Då syftet med denna undersökning är att få en ökad förståelse för hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplever de kulturella skillnaderna avgränsas undersökningen till att enbart belysa svenska medarbetares perspektiv. Detta perspektiv valdes då det ansågs vara det perspektiv som kan komma till störst användning i en kommande framtid som personalvetare. En annan avgränsning som gjorts med hänsyn till begränsade resurser i form av tid och utrymme är att undersökningen endast är inriktad mot en enda svensk organisation i Thailand och inte flera.

## 1.5. Disposition

*Kapitel 1:* I detta kapitel får läsaren en introduktion till det valda ämnet. Vidare presenterades undersökningens problemformulering och syfte samt vilka avgränsningar som gjorts.

*Kapitel 2:* Här presenteras tidigare forskning som gjorts inom ämnesområdet.

*Kapitel 3:* Detta kapitel innefattar de teoretiska utgångspunkter som använts i undersökningen

*Kapitel 4:* I metodkapitlet presenteras det vetenskapliga perspektiv och den valda metoden som undersökningen bygger på. Här redogörs för det empiriska urvalet samt det praktiska tillvägagångssättet. I detta kapitel kan läsaren även ta del av hur jag har valt att bearbeta och analysera materialet samt vilka etiska överväganden som gjorts. Kapitlet avslutas med min förförståelse och kritik mot den valda metoden.

*Kapitel 5:* I detta kapitel redogörs det empiriska resultatet av undersökningen.

*Kapitel 6:* Här diskuteras resultatet och undersökningens resultat knyts samman gentemot tidigare forskning och de teoretiska utgångspunkter som använts. Här presenteras även en sammanfattande slutdiskussion. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion och förslag till vidare forskning.

## 2. Tidigare forskning

*I det här kapitlet kan läsarna ta del av tidigare forskning som gjorts på ämnet.*

Mycket av den forskning som finns kring kulturella skillnader är riktade mot den kinesiska och den japanska marknaden och är till stor del ämnad för företagsledare i Asien. Med tanke på ökningen av svensk företagsetablering i Thailand borde det finnas ett behov av sådan forskning.

Stehle och Erwee (2007:34) har undersökt huruvida det finns kulturella skillnader mellan Tyskland och tre asiatiska länder, Singapore, Indonesien och Thailand. Vidare undersöktes huruvida kulturella skillnader påverkar Human Resource Management och företagens policys när företagen har dotterbolag i många olika länder. Undersökningens fokus låg på tyska multinationella företag som var etablerade i de tre asiatiska länderna. Här ville Stehle och Erwee (2007:34) se hur HRM:s arbete i ett tyskt multinationellt företag skiljde sig åt mellan dessa länder och hur deras policydokument påverkades av de kulturella skillnaderna. Tre stora tyska multinationella företag ingick i undersökningen. Sammanlagt intervjuades sex HR-Managers som arbetade i de ovannämnda länderna. Enligt artikeln har de flesta studier som genomförts inom ämnet kulturella skillnader under det senaste decenniet varit inriktade på amerikanska företag etablerade i Japan (Stehle & Erwee, 2007:35). På senare tid har det även gjorts studier kring företag i Kina. Då författarna såg en växande marknad i de asiatiska länderna skulle deras artikel bidra med kunskap om de kulturella skillnader som fanns mellan Tyskland och de tre asiatiska länderna. Enligt artikeln brukar det när det görs studier kring kulturella skillnader talas om gemensamma asiatiska värderingar. Stehle och Erwee (2007:35) fann dock att Singapore, Indonesien och Thailand skiljde sig åt vid flertalet punkter.

För att jämföra kulturella skillnader mellan de valda länderna, Tyskland, Singapore, Indonesien och Thailand använde författarna (Stehle och Erwee, 2007:38) Hofstede's teori om nationalkulturer som kan delas in i fem olika dimensioner: maktavstånd, individualism kontra kollektivism, femininitet kontra maskulinitet, osäkerhetsundvikande och tidsperspektiv. Resultatet visade att de största kulturella skillnaderna fanns mellan Tyskland och Thailand och Thailand ansågs vara det land som skiljde sig mest åt gentemot Tyskland (Stehle & Erwee, 2007:42). De största skillnaderna emellan var i form av olika kommunikationsstilar. Tyskars kommunikationsstil ansågs vara mer direkt o nästintill oartig medan thailändarna kommunicerade mer artig och inte gick lika rakt på. I Thailand sa man inte nej eller ifrågasatte en chef utan man gjorde som man blev tillsagd. I Thailand ansågs det även vara viktigt att inte tappa ansiktet. I Tyskland däremot agerade man öppet ifall det uppstod en konflikt och man var heller inte rädd att visa upprördhet (Stehle & Erwee, 2007:42). Resultatet visade att det var viktigt att varje dotterbolag i varje land utvecklade sina egna arbetsprinciper och policydokument då länderna skiljde sig åt så pass mycket. Det visade sig även att intervjuade HR-managers upplevde att de hade en bristande kunskap om kulturella skillnader vilket de trodde kunde påverka deras arbete med företagets policydokument (Stehle & Erwee, 2007:43).

Oudhuis och Olsson (2011) undersökte i sin studie ”*Japaner, japaner...kulturens betydelse vid övergången till en toyotainspirerad lean produktion i ett japanskt företag i Sverige*” de värderingar som uppstod i samband med att ett japanskt svenskt företag övergick från ett sociotekniskt produktionssystem till en japanskaorienterad leanproduktionsmodell. Implementeringen av lean production aktualiserade ett möte mellan svenska och japanska värderingar något som visade sig resultera i kulturkrockar. Det är dessa kulturella skillnader mellan Sverige och Japan som ligger till grund för deras undersökning. Oudhuis och Olsson (2011) menar att kulturella skillnader är något som måste beaktas när ett nytt produktionssystem ska införas. Trots att lean production har spridits till ett stort antal svenska företag är kunskapen om hur de kulturella skillnaderna påverkar implementeringen relativt låg. Undersökningen är gjord på ett svenskt företag som övertogs av en stor multinationell japansk koncern. Allt från vd till chefer på olika nivåer samt personer på operatörsnivå intervjuades och sammanlagt genomfördes 28 intervjuer. Resultatet visade att det fanns stora kulturella skillnader mellan Japan och Sverige. I resultatet kunde Oudhuis och Olsson (2011) urskilja två olika grundantaganden som var karaktäristiska för japansk respektive svensk kultur. Dessa var *oberoende* och *jämlikhet* för den svenska kulturen där *oberoende* står för strävan efter autonomi och självbestämmande, önskan att göra saker på sitt eget sätt, kontroll i form av egenkontroll och kreativitet. *Jämlikhet* i sin tur står för strävan att få framföra sin åsikt, känna delaktighet, att känna att man kan ifrågasätta innan man lyder. Det som karaktäriserade den japanska kulturen var *perfektion* och *auktoritetstro* som står för intresse för detaljer, kontroll i relation till processen och att lära sig utantill, lydnad, rädsla för att tappa ansiktet och att inte tillåta sig att göra misstag.

Det visade sig att dessa synsätt kunde skapa missförstånd i mötet mellan svenskar och japaner. Svenskarna blev exempelvis frustrerade när det blev helt tyst på möten vilket kunde leda till att hela mötet kollapsade. Förklaringen låg i att japanerna inte ville erkänna att de var osäkra eller inte kunde besvara de frågor som ställts och då det ansågs förödande att tappa ansiktet i större grupper hanterade de situationen med tystnad. En annan betydelsefull kulturell skillnad som kunde skapa missförstånd mellan parterna var att då chefer från det japanska företaget fattade beslut uppfattade de svenska cheferna dessa som förslag eller rekommendationer. Detta grundar sig i att det anses naturligt i Sverige att ifrågasätta och få en motivering till beslutsfattandet innan det går igenom, vilket är helt annorlunda i Japan där man accepterar den hierarkiska ordningen och där lydnad är helt naturligt. Oudhuis och Olsson (2011) menar att kulturella skillnader kanske inte går att överbrygga helt men att man kan hantera dem genom att visa förståelse och ta hänsyn till dem och på så sätt kan företaget nå större framgång.

Larsson och Risberg (1997:2) tar upp att väldigt få studier har gjorts på ämnet kulturella skillnader och att den mesta forskningen är fokuserad på organisationskultur på lokal nivå och inte på en internationell nivå. För att förstå kulturella skillnader måste man gå in på djupet på företaget eftersom de kulturella skillnaderna påverkar både företagsledning och de anställda. De tar även upp att trots att vissa länder som ligger geografiskt nära upplever att de har en relativt likartad kultur så finns det även där skillnader som kan skapa svårigheter, särskilt om kulturerna ska verka inom samma arbetsplats (Larsson & Risberg, 1997:6f). Larsson och



Risberg (1997:6f) menar att det är viktigt att företagen är medvetna om de kulturella skillnaderna då de annars kan skapa missnöje och konflikter bland de anställda. Deras undersökning visar att de företag som arbetade med att ta reda på vilka kulturella skillnader som existerade och de som valde att hantera dem på ett grundligt sätt var de företag som också kunde ta tillvara på de synergieffekter som kan uppstå när människor från olika kulturer arbetar tillsammans (Larsson & Risberg, 1997:8f).

Miroshnik (2002:525) tar upp begreppet kulturell blindhet, med vilket hon anser att företag etablerade i ett annat land väljer att blunda för det faktum att kultur kan påverka företaget och dess dagliga arbete. Företagsledare är rädda för att de ska uppfattas som rasister och oprofessionella ifall de uppmärksammar kulturella skillnader. Författaren skriver att kulturella normer "förblindar" omdömet till att tro att alla i personalen har samma värderingar och normer trots att de kommer från två olika kulturer. Vidare menar Miroshnik att det kan bli improduktivt för företaget ifall de väljer att ignorera kulturella skillnader. Väljer man däremot att se skillnaderna så ökar möjligheterna att kunna handskas och klara av dem.

### 3. Teoretiska utgångspunkter

*I detta kapitel kommer läsaren att kunna ta del av de teorier som använts i undersökningen och som ansetts vara relevanta för att kunna svara på undersökningens syfte och frågeställningar.*

#### 3.1. Kultur

Begreppet kultur är svårdefinierat och det finns idag ett hundratal olika definitioner av begreppet (Stier, 2004:22). Hofstede & Hofstede (2005:16) beskriver kultur som en mental programmering. Under sin livstid har varje person lärt sig att tänka, känna och agera efter ett särskilt mönster vilket skapar gemenskap med en viss grupp. Kultur är inget som är medfött utan något som man lär sig under sin livstid och som överförs från generation till generation genom socialisationsprocessen (Hofstede & Hofstede, 2005:16f). I vår sociala miljö inhämtar vi våra erfarenheter om vad som anses vara normalt och onormalt. De första erfarenheterna får vi från vår familj, sedan från skolan, vår arbetsplats och personer i vår omgivning. Dessa erfarenheter är något som vi hela tiden bär med oss och som påverkar hur vi beter oss i olika situationer. Människor tenderar att handla och bete sig utefter vad som förväntas av dem. Kultur är ett kollektivt fenomen och människor som verkar i samma sociala miljöer tillförskaffar sig gemensamma oskrivna regler. Det är denna kollektiva programmering som skiljer vissa grupper ifrån andra (Hofstede & Hofstede, 2005:17).

Enligt Hofstede & Hofstede (2005:20) märks skillnader mellan olika grupper ofta genom olika kulturfenomen såsom symboler, hjältar, ritualer och värderingar. Symboler kan till exempel vara kläder, statussymboler eller ord och gester som har en betydelse för vissa grupper men inte för andra. Hjältar är personer som värderas högt och ofta ses som förebilder. Ritualer är särskilda aktiviteter som ofta utförs kollektivt och som har en viktig social betydelse för gruppen. Värderingar är något som erhålls i tidig ålder och avgör hur vi känner inför ett fenomen. Det kan handla om positiva och negativa känslor gentemot något eller om vi tycker ett beteende är moraliskt eller omoraliskt, normalt eller onormalt etc. (Hofstede & Hofstede, 2005:17).

Brooks Peterson tolkning av kultur är följande:

*”Culture is the relatively stable set of inner values and beliefs generally held by groups of people in countries and regions and the noticeable impact those values and beliefs have on the people’s outward behaviors and environment” (Peterson, 2004:17)*

Kultur kan också beskrivas med hjälp av ett isberg menar Petersson (2004:19). En del av isberget ser vi eftersom det ligger ovanför vattnet, men isberget har också en stor del som ligger under ytan vilket vi inte ser. Det första intrycket vi får av en kultur är ofta det vi kan uppfatta med våra sinnen vilket utgör toppen av isberget. Här ingår bland annat språk, arkitektur, mat, gester och musik. I den nedre delen ingår värderingar, verklighetsuppfattningar, attityder och övertygelser vilka inte är lika lätta att uppfatta direkt med våra sinnen.

Cirka 80 % av isberget finns under vattnet vilket skulle betyda att ifall vi vill lära känna en annan kultur måste vi bli medveten om denna del av isberget för att kunna förstå varför människor väljer att handla och agera så som de gör (Peterson, 2004:19ff). Okunskap av denna mer dolda del av kulturen riskerar annars att skapa en vi- och- dem känsla och i värsta fall även fördomar mot den andra kulturen.

## 3.2 Kultur och kommunikation

Mycket av mötena mellan olika kulturer handlar om kommunikation. Genom kommunikation kan vi kommunicera och få behov tillgodosedda samt syften uppnådda (Stier, 2004:37). Det kan handla om att få sin åsikt sagd, skapa relationer och gemenskap eller om att utöva makt över andra. Jonas Stier tar upp fyra olika kommunikationskategorier, intrapersonell kommunikation, interpersonell kommunikation, gruppkommunikation och masskommunikation (Stier, 2004:37f). Intrapersonell kommunikation är kommunikation som du har med dig själv och som endast är menad för dig. Interpersonell kommunikation är kommunikation som sker mellan olika personer och som är menad till andra. Här ingår vardaglig kommunikation som man har med till exempel sin familj eller kassörskan i matbutiken. Gruppkommunikation är kommunikation mellan personer som tillhör olika grupper till exempel kommunikation mellan två personer från olika etniska grupper. Masskommunikation är den kommunikation som vi får via radio, TV och internet och som alltså används av ett stort antal personer (Stier, 2004:37f).

### 3.2.1 Språk

Språket är en viktig del av kulturen och genom språket konstruerar och bevarar människorna den rådande kulturen (Lewis, 1997:20). Den innebörd och betydelse ett ord eller ett uttryck har fått är något som skett successivt och det kan därför vara svårt för människor som inte kan språket att förstå den fulla innebörden av ett ord bara genom att höra det. Detta kan leda till att kommunikation mellan olika grupper över kulturgränserna riskerar att leda till en rad missuppfattningar. Språket är något vi tillägnar oss genom socialisationsprocessen och vid interaktionen med andra. Det är genom att härma personer i vår närhet som vi tillförskaffar oss språkets innebörd (Lewis, 1997:20). Ett exempel som visar att språket inte endast bygger på ord och uttryck kan vara när någon säger något men menar något annat. Vissa ord och satser kan också bara genom att betonas olika få helt olika betydelse. *Flickan* promenerade i staden och flickan promenerade i *staden*. Här betonas orden i meningerna olika, i första mening betonas flickan, i den andra staden. Detta kan leda till att samma mening får olika betydelse. När, var och hur orden och satserna uttrycks påverkar betydelsen och innebörden men även den sociala miljön kan vara avgörande för hur vi väljer att tolka orden (Stier, 2004:41). Du väljer kanske vissa satser och ord när du är tillsammans med din familj och vissa när du är på en formell middag. Slang och olika interna skämt kan även de bidra till missuppfattningar mellan grupper.

När det kommer till underliggande innebörder i olika kommunikationssituationer så skiljer det sig mellan olika kulturer. Detta kan beskrivas med begreppen högkontextkultur och lågkontext-kultur (Stier, 2004:42). I Sverige och andra västerländska länder har vi en lågkon-

textkultur. Det som kännetecknar kommunikationen här är *vad* som sägs och *vem* som säger det. Här är ”jag”-ord centrala och kommunikationen bygger ofta på klara och tydliga uttryck. Trovärdighet, kunskap och framställning vid kommunikationen är viktigt inom lågkontextkulturer (Stier, 2004:42). I högkontextkulturer är det viktiga inte vad som sägs utan *hur* något sägs och mycket av kommunikationens innebörd finns i kontexten. Tala är silver och tiga är guld skulle kunna vara ett motto i dessa kulturer och det uppfattas snarare förvirrande om man talar för mycket. Ordet ”vi” används mer än ordet ”jag” och lojalitet mot familj och övriga medlemmar från gruppen är viktigt och förändras sällan. En extrem artighet är central inom kommunikationen i högkontextkulturer.

### 3.2.2. Icke - verbalt språk

I både lågkontext- och högkontextkulturer är språket kombinerat med icke-verbala uttryck. Så mycket som två tredjedelar av den kommunikation som sker ansikte-mot-ansikte är icke-verbal (Stier, 2004:44). Den icke-verbala kommunikationen är inte lika klar och tydlig som den verbala utan mer svårtolkad och svårkontrollerad. Här ingår gester, ögonkontakt, avstånd och beröring. Precis som med språket tillägnar vi oss det icke-verbala språket genom socialisationsprocessen. Det icke-verbala språket har även den en innebörd och en betydelse och samma uttryck kan ha olika innebörder i olika kulturer. Genom det icke-verbala går det även att tyda innebörder och betydelser som går utöver det som sägs med det verbala språket. Det går ofta att se genom gester och ansiktsuttryck om en person är arg eller ledsen trots att personen säger motsatsen och med det icke-verbala språket kan vi visa känslor och attityder som vi inte kan eller vill förmedla verbalt (Stier, 2004:46).

Att ha *ögonkontakt* när man pratar med varandra betraktas som norm i vissa kulturer (Lewis, 1997:21). I västerländsk kultur visar man ärlighet och trovärdighet genom att titta varandra i ögonen, i andra kulturer kan det vara ett tecken på oartighet. Ansiktet är det mest centrala i den icke-verbala kommunikationen. Genom *ansiktsuttryck* förmedlar vi våra innersta känslor och många ansiktsuttryck såsom ilska, sorg och glädje förmedlas på liknande sätt i olika kulturer (Stier, 2004:46). Förutom ansiktsuttryck uttrycks den icke-verbala kommunikationen ofta med *gester* med huvud, armar, fötter och händer (Stier, 2004:46ff). Att nicka ja med huvudet när vi håller med om något kan betyda nej i vissa kulturer. Genom handrörelser kan vi till exempel förstärka det vi vill kommunicera eller helt enkelt hälsa på andra människor. Även i detta fall kan vissa gester ha helt olika innebörder för olika kulturer och sättet att hälsa kan skilja sig åt avsevärt. Ett annat sätt att kommunicera som också kan tolkas på olika sätt är *tystnad*. I en lågkontextkultur tolkas tystnad som något negativt medan det i högkontextkulturer anses som hövligt och som en viktig del i det sociala samspelet med andra människor (Lewis, 1997:19f). Även *beröring* är en sorts icke-verbal kommunikation och betydelsen av beröringen kan ses med olika ögon. I vissa kulturer anses det som en del av kommunikationen att beröra varandra när man samtalar med en annan människa. I andra kulturer är det av stor vikt vem som berör vem samt hur, var och varför personen gör det (Stier, 2004:5).

### **3.3. Geert Hofstede**

Geert Hofstede är en holländsk professor som har studerat kulturer och dess skillnader. Han gjorde en omfattande undersökning på företaget IBM som är ett multinationellt företag. 74 länder och regioner omfattades av undersökningen. I undersökningen undersökte Hofstede de anställdas attityder i de olika länderna (Hofstede & Hofstede, 2005:40). Han kunde från de anställdas svar på frågor om värderingar urskilja vissa återkommande och gemensamma problem. Utifrån dessa identifierade han fem olika dimensioner: maktdistans, individualism kontra kollektivism, femininitet kontra maskulinitet, osäkerhetsundvikande och tidsperspektiv (Hofstede & Hofstede, 2005:37). En dimension är en aspekt av en kultur som sedan kan mätas i förhållande till andra kulturer. Inom de olika dimensionerna fick länderna olika poäng för att underlätta mätandet av skillnaderna mellan länderna. Sverige och Thailand ingick i undersökningen.

#### **3.3.1. Maktdistans**

Den här dimensionen handlar om vilken skillnad det görs på de anställda i organisationen och ifall de som anses mindre inflytelserika i organisationen förväntas och är villiga att acceptera att makten är ojämnt fördelad (Hofstede & Hofstede, 2005:59). I de länder som har en hög maktdistans har de anställda inget eller väldigt lite inflytande i organisationens beslutsfattande, makten är centrerad till en mindre grupp av personer och det råder ofta stora löneskillnader mellan toppen och botten av hierarkin. Här är de anställda ofta beroende av sina chefer och idealchefen är antingen en stark autokrat eller en god fadersgestalt. I dessa länder är det känslomässiga avståndet mellan chefer och underordnade stort och det är inte troligt att de anställda säger emot sin chef eller underlåter att göra som chefen säger. Både underordnad och överordnad anser att de inte är jämlika (Hofstede & Hofstede, 2005:68). Synliga och starka symboler hjälper till att stärka chefens auktoritet. I länder med låg maktdistans råder ett ömsesidigt beroende mellan chef och underordnade och det känslomässiga avståndet är relativt litet. Här är makten och relationen mellan människor mer jämt fördelad och inkomstskillnaderna inte lika påtagliga. De olika rollerna i en organisation existerar på grund av praktiska skäl och det finns en medvetenhet att rollerna kan förändras. I Hofstedes undersökning rankades det land som ansågs ha högst maktdistans med en etta. Thailand rankades som 34 av 74 och Sverige som 67. Här kan man urskilja en stor skillnad mellan Sverige och Thailand. Sverige anses vara ett land med väldigt låg maktdistans medan Thailand har en relativt hög sådan.

#### **3.3.2. Individualism kontra kollektivism**

I de länder som anses individualistiska är det individen som är det centrala och här går individens enskilda intresse och frihet före gruppens gemensamma intresse (Hofstede & Hofstede, 2005:88). Människor i dessa länder väljer att agera utifrån sitt eget perspektiv. Uppställda mål når man främst med sig själv som aktör och det finns inget starkt behov av andra människor. Samhället är uppbyggt så att det i princip förväntas att man ska ta hand om sig själv. I kollektivistiska länder integreras människor redan vid födseln till att känna en stark sammanhållning till gruppen och att denna kommer att utgöra ett skydd för personen hela livet (Hofstede & Hofstede, 2005:89). Här upplever individerna ett behov av att tillhöra en

grupp och mål uppnås bäst tillsammans och man agerar efter gruppens intresse. Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare i kollektivistiska länder liknar en familjrelation eftersom det finns en skyldighet att visa lojalitet mot varandra. Relationen i individualistiska länder är främst affärsmässig och det saknas ofta starka lojalitetskänslor. Här finns även ett synsätt om att individuella prestationer bör belönas med individuell lön eller bonus (Hofstede & Hofstede, 2005:113f). Ett begrepp som är viktigt i kollektivistiska länder är *ansikte* och att ”tappa ansiktet” innebär en förödmjukelse, inte enbart för personen ifråga utan för hela den grupp som denne ingår i (Hofstede & Hofstede, 2005:103). En person kan ”tappa ansiktet” då dennes eller dennes anhörigas beteende inte lever upp till de förväntningar som ställs inom ramen för deras sociala ställning. Att *ansikte* är så pass viktigt i kollektivistiska länder beror på att de människor som lever i dessa samhällen är mycket medvetna om betydelsen av sociala sammanhang (Hofstede & Hofstede, 2005:103). I Hofstedes undersökning rankades det land som ansågs vara mest individualistiskt med en etta. Sverige rankades på plats nummer 13 och Thailand på plats nummer 56, av 74. Enligt Hofstede är således Sverige ett i hög grad individualistiskt land jämfört med det betydligt mer kollektivistiska Thailand.

### **3.3.3. Femininitet kontra maskulinitet**

Den här dimensionen innehåller värderingar och attityder gentemot de sociala könsroller som finns i samhället. I ett så kallat maskulint samhälle ska män vara tuffa och kunna hävda sig och främst fokusera på att prestera, konkurrera och att försöka nå materiell framgång. Här finns uppfattningar om att konflikter bör lösas genom en god kamp, mottot är ”låt bäste man vinna” (Hofstede & Hofstede, 2005:157). Ett feminint samhälle präglas istället av ett mer jämställt synsätt där både män och kvinnor kan vara blygsamma, ömsinta och värna om livskvaliteter. Här löser man konflikter genom att förhandla och kompromissa. I maskulina samhällen är företag mer prestations- och resultatriktade och livssynen är att man ska ”leva för att arbeta”. I feminina samhällen är det tvärtom, här ”arbetar man för att leva” och det är livet utanför arbetet som är det väsentliga och frihet och korta arbetsdagar prioriteras högt. Det land som rankades att ha det mest maskulina samhälle hamnade på plats nummer ett. Sverige var det land som rankades som det mest feminina landet i undersökningen och hade plats 74 av 74. Thailand rankades på plats 64. Båda länderna kan därmed betraktas som i hög grad feminina.

### **3.3.4. Osäkerhetsundvikande**

Dimensionen osäkerhetsundvikande handlar om i vilken utsträckning människor i en kultur känner sig hotade av tvetydiga och okända situationer och hur människor väljer att konfrontera det okända (Hofstede & Hofstede, 2005:183). Den innefattar även i vilken mån människorna i en kultur är i behov av lagar och regler för att kunna bemöta obehagliga och osäkra situationer. Formella lagar och informella regler fungerar som ett skyddsnät och är en trygghet för människor i länder som är starkt osäkerhetsundvikande. Här värdesätts expertis och det finns en rädsla att agera efter eget bevåg. Medarbetare tenderar att stanna kvar hos en och samma arbetsgivare i längre perioder i länder som är starkt osäkerhetsundvikande. I länder som är svagt osäkerhetsundvikande är behovet av till exempel lagar och religion inte lika stort som i länder som är starkt osäkerhetsundvikande, här kan man snarare finna en bävan över för många formella lagar. Det som anses vara annorlunda bemöts ofta av intresse

snarare än med osäkerhet medan det i länder som är starkt osäkerhetsundvikande snarare anses som något farligt. Människor i länder som är svagt osäkerhetsundvikande har svårt att förstå att regler och lagar kan skapa struktur och trygghet för de människor som bor i starkt osäkerhetsundvikande länder, de anser att formella regler bidrar till ineffektivitet (Hofstede & Hofstede, 2005:198). I Hofstedes undersökning rankades det land som ansågs vara det starkast osäkerhetsundvikande landet med en etta. Thailand rankades på plats 44 och Sverige på plats 70 av 74. Sverige kan därmed ses som ett av de minst osäkerhetsundvikande länderna i världen medan Thailand är mer i mitten av skalan.

### **3.3.5. Långsiktig kontra kortsiktig inriktning**

Hofstede (2005:225) betraktar den femte dimensionen som en komplettering till de fyra övriga dimensionerna. Denna dimension handlar om ifall kulturer har ett långsiktigt eller kortsiktigt tidsperspektiv. Den långsiktiga inriktningen står för att främja dygder såsom sparsamhet, uthållighet och framtida belöningar och här präglas kulturen av en tro på framtiden. Relationerna mellan människor ska vara hierarkiskt uppbyggda efter status vilket ska följas med respekt. Fritid är inget som prioriteras i dessa kulturer. Vid rekrytering i långsiktigt inriktade kulturer är karaktär och utbildning något som generellt värderas lågt eftersom företaget gärna formar och utbildar personen efter företagets behov. Den kortsiktiga inriktningen står för att främja dygder såsom sociala skyldigheter, förmågan att bevara "ansiktet" och tankesätt som är riktade mot både då- och- nutid (Hofstede & Hofstede, 2005:226). Här prioriteras personlig utveckling och fritid högt. Organisationer tenderar att vara försiktiga med att utbilda sina anställda då risken är stor att de lämnar företaget för ett annat efter en kort period. Det land som rankades att ha det mest långsiktiga tidsperspektivets rankades på plats nummer ett. Thailand rankades på plats nummer 9 och Sverige på plats 23 av 40 länder.

### **3.3.6. Sammanfattande jämförelse mellan Sverige och Thailand**

Sammanfattningsvis kan det noteras utifrån Hofstedes studie att Sverige och Thailand skiljer sig åt som mest när det kommer till maktdistans. Thailand har en väldigt hög maktdistansnivå och thailändarna förväntas och är villiga att acceptera att makten är ojämnt fördelad. Sverige å andra sidan har en väldigt låg maktdistansnivå där makten och relationen mellan människor är mer jämnt fördelad. Enligt studien är Sverige ett individualistiskt land medan Thailand tvärtom är ett relativt kollektivistiskt land. Det finns även stora skillnader mellan länderna när det kommer till osäkerhetsundvikande, där Sverige ett av de minst osäkerhetsundvikande länderna i världen medan Thailand rankades mer i mitten. Likheter kunde däremot noteras då både länderna kan betraktas som i hög grad feminina.

### **3.3.6. Kritik mot Hofstedes studie**

En viss kritik har riktats mot Geert Hofstedes studier om kulturella skillnader mellan olika länder. Undersökningen kan ses som föråldrad då den genomfördes på 1970-talet vilket bör hållas i åtanke. Globaliseringen och att vi människor reser mer kan bidra till andra attityder och värderingar hos de anställda idag jämfört med då. Kritik har även riktats mot att Hofstede påstår att värderingar är bestående livet ut och att han har dragit paralleller mellan organisationskultur och kulturskillnader mellan länder (Oudhuis & Olsson, 2011). Undersökningen är

endast baserad på anställda hos IBM, vilka till största delen arbetade som tjänstemän. Detta kan ge ett stereotyp intryck. Vidare kritiseras han för att undersökningen anses ha ett västerländskt perspektiv samt att det var olika antal respondenter i olika länder. I vissa länder var det 1000 respondenter, i vissa endast 58. (McSweeney, 2002:91f). Hofstedes studie är dock en av de mest omfattande inom ämnet och resultaten har även fått stöd från många andra forskare, samtidigt som även skillnader har kunnat noteras. Exempelvis beskriver Jönsson (1999) svenskar som kollektiva individualister bara för att nämna en sådan skillnad.



## 4. Metod

*I detta kapitel får läsaren ta del av vilken metod undersökningen bygger på samt urval och tillvägagångssätt. Vidare presenteras hur materialet har bearbetats och analyserats och hur de etiska övervägandena har tillgodosetts. Kapitlet avslutas med författarens förståelse.*

### 4.1. Vetenskapligt perspektiv

Undersökningen utgår ifrån ett hermeneutiskt perspektiv då tanken är att få en fördjupad förståelse för hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplever kulturella skillnader. Inom den objektiverade hermeneutiken ligger den hermeneutiska cirkeln i fokus och där är både helheten och dess delar byggstenar. Genom att varva del och helhet med varandra kan man nå en ökad förståelse för det som undersöks (Alvesson & Sköldbberg, 2008:48). De transkriberade intervjuvaren har varit helheten i undersökningen. Dessa har sedan brutits ned till ord, meningar och avsnitt för att sedan gå tillbaka till helheten igen, allt för att få en ökad förståelse av meningen (Kvale, 1997:50f). Inom hermeneutiken är det personens egen upplevelse som är det väsentliga och genom denna kan man se hur sammanhanget har skapats. Detta perspektiv lämpade sig därför bättre för denna undersökning än t.ex. positivismen där man når resultat genom mätning. Inom det positivistiska perspektivet kan man till skillnad från hermeneutiken inte nå tankar och känslor hos individen (May, 2001:19f). Denna undersökning har utgått från individens perspektiv för att förstå hur svenska medarbetare i Thailand upplever kulturella skillnader mellan Sverige och Thailand.

### 4.2. Val av metod

Då syftet med undersökningen var att försöka förstå svenska medarbetares verklighetsuppfattning och deras sätt att resonera och agera ansågs den kvalitativa metoden och intervjuer vara mest lämpligt (Trost, 2005:71). Den kvalitativa metoden ger intervjuaren möjligheten att få respondenternas beskrivning av deras livsvärld för att sedan tolka meningen med denna livsvärld (Kvale, 1997:34). För att förstå denna livsvärld måste intervjuaren möta respondenterna ansikte mot ansikte och komma dem nära inpå livet (Holme & Solvang, 1997:105).

En semistrukturerad intervjuform har använts vid intervjuerna vilket har inneburit att frågorna delvis är strukturerade men samtidigt öppna då de ger tillfälle att ställa följdfrågor under intervjuerna. Att ha möjligheten att ställa följdfrågor kan ge mer substans och mer av respondentens faktiska åsikter och uppfattningar (May 2001:150). Respondenten ges även möjlighet att förtydliga eller utveckla sitt svar. Hade jag däremot valt en strukturerad intervjumetod hade detta inte varit möjligt då denne inte ger utrymme för några följdfrågor. Med en helt strukturerad intervjuform finns därför en risk att svaren från respondenten blir otillräckliga när det gäller att svara på undersökningens syfte och problemformulering. För att kunna ge respondenten möjlighet att besvara frågorna utefter sina egna referensramar är den semistrukturerade intervjuformen därför att föredra framför den strukturerade. Med en ostrukturerad intervjuform är intervjun helt öppen vilket medför en risk för att samtalet kommer ifrån det valda ämnet då respondenten kanske väljer att prata om andra företeelser (May 2001:151). Fördelen med att använda en semistrukturerad intervju är att relevant fakta tas fram samtidigt som denna intervjuteknik är formbar och kan leda till ny oväntad information. Intervju-

personen ges även möjligheten att kunna ifrågasätta respondenten och vara mer aktiv i samtalet. Den semistrukturerade intervjuformen kommer att fungera som en mall för intervjuaren, vilket förhindrar att intervjun kommer ifrån ämnet samtidigt som den bidrar till att alla respondenter får likvärdiga intervjuer (May, 2001:150f).

Vidare har jag antagit en abduktiv ansats i undersökningen vilket innebär en samverkan mellan ett induktivt och deduktivt förhållningssätt (Alvesson & Sköldberg, 2008:55). Med en deduktiv ansats styrs förhållningssättet till stor del av teoranknytningen, vid en induktiv ansats dras slutsatser helt i frånvaro av en teori. En abduktiv ansats däremot har både en teoretisk utgångspunkt och ett öppet förhållningssätt vilket jag ansåg vara det bästa valet för att kunna svara på undersökningens syfte och frågeställningar.

### **4.3. Urval**

Valet av respondenter har skett genom ett strategiskt urval vilket resulterade i fem anställda i en svensk organisation som är etablerad i Thailand. På exportrådets hemsida fanns information om alla svenska organisationer som är etablerade i Thailand (Swedishtrade, 2010-11-10). Tio företag blev tillfrågade via email ifall de kunde tänka sig att ställa upp i undersökningen. Av dessa var det endast två organisationer som svarade positivt. Den valda organisationen ansågs bättre lämpad för undersökningen då den andra organisationen ansågs ha för få anställda för att kunna svara på undersökningens syfte och frågeställning. Första kontakten med den valda organisationen skedde med en kontaktperson som arbetar inom organisationen. Kontaktpersonen bidrog med en e-maillista över anställda i organisationen. En variation av anställningstjänst och anställningstid i Thailand efterfrågades då upplevelsen av kulturella skillnader kan tänkas påverkas av vilken tjänst man har och hur länge man arbetat i Thailand. Detta resulterade i en lista med tio anställda. E-mail sändes ut till samtliga tio anställda varav fem av dessa var villiga/hade möjlighet att ställa upp på intervju. Fem intervjuer ansågs tillfredsställande för att kunna svara på undersökningens syfte och frågeställningar samt en lagom arbetsbörda då jag skriver uppsatsen själv. Det fanns en begäran från respondenterna att organisationen inte skulle nämnas vid namn i undersökningen. Då respondenterna har utlovats anonymitet är fakta om respondenterna begränsad. För att bevara deras anonymitet har fiktiva namn använts.

### **4.4. Presentation av organisationen**

Organisationens verksamhetsområde består till största del av tjänster och konsultering. Organisationen har varit etablerad i Thailand i 70 år. Organisationen har 55 anställda varav cirka 60 % är thailändska medarbetare och 40 % svenska medarbetare. Organisationen har tre avdelningar inriktade på olika verksamhetsområden. *Avdelning A* är den största avdelningen och de anställda som arbetar där är cirka 70 % thailändare och 30 % svenskar. *Avdelning B* har cirka 60 % thailändare och 40 % svenskar. *Avdelning C* har cirka 80 % svenskar och 20 % thailändare. Endast svenskar har de ledande positionerna inom organisation. Alla anställda inom organisation har någon form av högskoleutbildning.

#### **4.5. Intervjupersoner**

*"Kalle"*: 48 år. Jurist. Är chef över avdelning A. Har tjänstemannabefattning och beslutsfattande arbetsuppgifter samt personalansvar. Har arbetat i den svenska organisationen i Thailand i 3, 5 år.

*"Sven"*: 45 år. Jurist. Arbetar på avdelning B. Har en tjänstemannabefattning. Har arbetat i den svenska organisationen i Thailand i cirka 3 månader.

*"Petter"*: 42 år. Personalvetare. Är motsvarande vice vd och har det övergripande administrativa ansvaret för hela organisationen samt personalansvar. Har arbetat i den svenska organisationen i Thailand i cirka 5 månader.

*"Lasse"*: 28 år. Ekonom. Arbetar på avdelning A. Handlägger ärenden. Har arbetat i den svenska organisationen i Thailand i cirka 1 år

*"Erik"*: 27 år. Jurist. Arbetar på Avdelning C. Har en tjänstemannabefattning. Har arbetat i den svenska organisationen i Thailand i cirka 6 månader.

#### **4.6. Material**

Frågorna i intervjuguiden kopplades direkt till undersökningens syfte och frågeställning. Intervjuguiden byggdes upp tematiskt vilket underlättade vid bearbetning av materialet samt när helheten strukturerades in i delar (May, 2001:150). De valda temana var: kultur, organisation, medarbetare, ledarskap, relationer och kommunikation. Dessa teman valdes då de ansågs kunna svara på syfte och frågeställning på ett tillfredställande sätt. Det var en generell indelning och det fanns en medvetenhet om att det kunde tillkomma andra resultat. Vid utformningen av frågorna i intervjuguiden undveks ja och nej- frågor samt ledande frågor eftersom detta kunde begränsa respondentens svar. Enligt Kvale (1997:124) är det bättre att använda sig utav öppna frågor såsom "hur upplever du" istället för "varför"-frågor eftersom dessa har en tendens att syfta på ett rätt eller fel svar. Dessa frågor undveks därför i högsta grad.

#### **4.7. Tillvägagångssätt**

Intervjuerna skedde via personliga möten på den svenska organisationen i Thailand. Intervjusamtalen skedde på respondenternas enskilda kontor och varje intervju tog cirka 30-40 minuter. Under samtliga intervjuer användes bandspelare efter att intervjuaren först fått samtycke från respondenterna. Att inte använda bandspelare och istället enbart förlita sig på anteckningar skulle innebära en risk då det då skulle varit svårt att få med allt som sas. Detta hade framförallt inneburit en förlust för undersökningens resultat. Istället för att anteckna kunde jag som intervjuare lägga fokus på samtalen och se till så att frågorna blev besvarade på ett tillfredställande sätt vilket ökar tillförlitligheten (May, 1997:170). Användandet av bandspelare gjorde det också möjligt att kunna lyssna på intervjun flera gånger och risken för att något skulle utelämnas minskade ytterligare. En annan fördel med att använda bandspelare vid intervjusamtalen var att tonfall och tystnad som inte märktes under samtalen kunde tas med i beräkningen.

En viktig aspekt att tänka på är vilken roll intervjuaren intar under intervjun. För att minimera eventuella maktpositioner som kan uppstå ska intervjuaren försöka nå en subjekt-subjektrelation med respondenten (Trost, 2005:71). Det är viktigt att bygga upp en bra relation till respondenten i ett tidigt skede under intervjun så att respondenten känner förtroende och kan säga allt till intervjuaren. Det är därför bra att börja intervjun med allmänna frågor så att respondenten ska känna sig mer avslappnad och uppleva att allt är tillåtet att berätta under intervjun. Under intervjutillfället försökte jag visa ett genuint intresse gentemot respondenten. Detta verkställdes genom att jag hade ögonkontakt med respondenten och nickade uppmuntrande under svaren samt försökte undvika avståndstagande kroppshållning (Trost, 2005:75).

En annan viktig aspekt som jag försökte tänka på under intervjutillfällena var att respektera tystnad och att aldrig avbryta respondenten. Jag försökte att ställa frågorna så tydligt och konkret som möjligt så att risken för missförstånd skulle minska. Ifall jag märkte att respondenten inte förstod någon av frågorna omformulerades frågan tills det att respondenten uppfattade frågan korrekt. Vid svårigheter att förstå respondenternas svar upprepade jag svaret för att säkerställa att jag hade förstått svaret korrekt. En annan viktig aspekt var att jag medvetet försökte undvika att påverka eller styra respondenternas svar då det finns en risk att svaren i så fall skulle bli en förvrängning av verkligheten. Avsikten med dessa aspekter var att öka trovärdigheten.

#### **4.8. Bearbetning och analys**

Samtliga inspelningar från intervjuerna har transkriberats ordagrant för att materialet skulle bli lättare att analysera. Vid bearbetning och analys av materialet har kodning använts. Kodning innebär att man läser materialet grundligt för att sedan göra en tolkning av det empiriska materialet (Aspers, 2007:179). Den analysmetoden som jag har valt att utgå ifrån beskriver Holme och Solvang (1997:141) som helhetsanalys. Denna metod delas in i tre faser där den första fasen innebär att man väljer ut teman och problemområden som är återkommande vid genomläsningen av de transkriberade intervjuerna. Utifrån dessa teman och problemområden ska man sedan formulera frågeställningar som man vill titta närmare på, vilket är analysmetodens andra fas. I den tredje och sista fasen görs en systematisk analys där man går tillbaka till materialet och analyserar de delar som är relevanta för de valda problemområdena utifrån varje enskild intervju (Holme & Solvang, 1997:142). Viktiga punkter och citat stryks under med pennor i olika färg för att skilja de olika temana åt. Ifall det behövs, formuleras underrubriker och nya teman.

#### **4.9. Etiska övervägande**

Innan intervjuerna startade fick respondenterna ta del av ett intervjukontrakt vilket de skulle skriva under (se bilaga 2). Detta gjordes för att säkerställa att jag följt och beaktat vetenskapsrådets fyra etiska principer inom humanistisk-vetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2010-11-18). De fyra etiska principerna har jag tillgodosett på följande sätt:

*Informationskravet:* respondenterna fick ta del av undersökningens syfte samt en beskrivning av undersökningen och varför den ansågs intressant att studera när de tillfrågades att delta. Detta upprepades även innan intervjun startade.

*Samtyckekravet:* respondenterna informerades om att undersökningen var frivillig och att de kunde välja att dra sig ur när som helst under undersökningens gång.

*Konfidentialitetskravet:* har uppfyllts då respondenterna utlovades anonymitet. Allt material i form av till exempel inspelning, transkribering och anteckningar har behandlats så att det inte går att identifiera någon av respondenterna. Detta ansåg jag vara en viktig aspekt eftersom jag hade en önskan att respondenterna skulle våga delge sina upplevelser och erfarenheter utan att behöva oroa sig för negativa konsekvenser. På begäran från respondenterna och för att stärka anonymiteten ytterligare har inte organisationens namn uppgetts i undersökningen. Intervjuerna hölls med stängd dörr och respondenterna meddelades att materialet kommer att förstöras när undersökningen är klar. Respondenterna blev informerade om att undersökningen inte utfördes på arbetsgivarens begäran och att varken respondenternas chef eller medarbetare skulle komma att få ta del av undersökningen. Fiktiva namn har använts när respondenterna omnämnts i undersökningen.

*Nyttjandekravet:* kommer tillgodoses då allt material i form av inspelning, transkribering och anteckningar kommer att förstöras efter att undersökningen är klar. Materialet kommer endast användas som forskningsmaterial och kommer inte att nyttjas vid ytterligare tillfälle. Ifall det finns önskemål från respondenterna kommer dessa få ta del utav undersökningen.

#### **4.10. Förförståelse**

Min förförståelse kring undersökningens ämne var att det existerar kulturella skillnader mellan Sverige och Thailand. Då jag har varit i Thailand på semester har vissa kulturella skillnader erfarits. Dessa ansåg jag dock vara för få för att de skulle ha en påverkan på undersökningen. Jag hade även uppfattningen att de kulturella skillnader en turist upplever på sin semester skiljer sig mot de som en svensk medarbetare som är bosatt och arbetar i Thailand upplever. Jag ansåg därför att jag skulle komma att ha ett relativt öppet förhållningssätt under undersökningens gång.

## 5. Resultat

*I detta kapitel redovisas resultatet från intervjuerna.*

Vid bearbetning och analys av det empiriska materialet kunde vissa återkommande huvudområden av kulturella skillnader mellan Sverige och Thailand urskiljas. Dessa var: *hövlighet, gemenskap, tappa ansiktet* och *hierarki*. Jag har därför valt att presentera resultatet under dessa rubriker. Hierarki har blivit indelat i ytterligare tre underkategorier: *respekt för chefen, respekt för äldre* och *våga uttrycka sin åsikt*.

Under rubriken *anpassning* presenteras hur de svenska medarbetarna väljer att hantera kulturella skillnader. Vilka konsekvenser dessa kan få för organisationen presenteras under rubriken *konsekvenser för organisationen*.

### 5.1. Hövlighet

Samtliga respondenter är överens om att en tydlig skillnad mellan Sverige och Thailand är att folket i Thailand är mycket vänligare och hövligare i sitt beteendemönster än vad svenskar är och att det råder ett varmare socialt klimat i Thailand jämfört med Sverige. Thailandare visar respekt och vördnad gentemot andra människor och är mycket artiga, både mot andra thailandare och mot västerlänningar. En ytterligare skillnad som påpekas under samtliga intervjuer är att thailandare ofta ler när de kommunicerar vilket symboliserar hövlighet gentemot den man pratar med. Kalle berättar:

*”Om man är vänlig och ler då kommer man långt i kommunikationen med thailandare...”*

Både Sven och Petter beskriver att vänligheten och hövligheten som thailandarna visar i viss mån kan betraktas som en form av underdånighet. Som Sven uttrycker det:

*”...Thailand är väldigt speciellt i sitt beteendemönster med sin buddhism och med sin hövlighet och sin nästan underdånighet...”*

Petter uppfattar också thailandarnas hövlighet som en form av underdånighet vilket han anser blir synligt bland annat när man hälsar på varandra då thailandarna för ihop sina handflator och nästintill bugar till hälsning, vilket kallas *wai*. Det är viktigt för thailandare att inte visa att man är bättre än någon annan fortsätter han. Något annat som kunde konstateras utifrån resultatet från intervjuerna var att i Thailand kommer man ingen vart om man är otrevlig eller för framfusig. Thailandare är inte konfrontativa av sig och man gör därför som svensk bäst i att inte konfrontera en thailandare.

Erik berättar att ifall det uppstår en konflikt, antingen på jobbet eller om man är oense om ett pris med en försäljare så ska man inte skälla på personen eller visa att man är arg utan hantera situationen på ett lugnt och smidigt sätt. Sven beskriver detta på följande sätt:

*”...om du vill att taxichauffören ska köra dig till en viss adress eller om det handlar om att förhandla ett avtal...då ska du nog ha klart för dig att du kommer ingen vart*

*om du väljer att push people around...du kommer mycket längre med hövlighet och med ett leende..."*

## **5.2. Gemenskap**

En annan skillnad mellan Sverige och Thailand som respondenterna påpekar är att de upplever att thailändarna har en mycket starkare gemenskap än vad svenskarna har, inte enbart på arbetsplatsen utan även överlag. Som Lasse uttrycker det:

*"De umgås väldigt mycket med varandra i stora grupper och sådär...och man umgås mer tillsammans här, vi är lite mer ensamvargar...det är en kulturell skillnad mot Sverige..."*

Även Erik påpekar den starka gemenskapen då han berättar att de thailändska medarbetarna är som en familj och att de umgås mycket med varandra, både på jobbet och på fritiden. Han berättar vidare att de thailändska medarbetarna alltid äter lunch allihop tillsammans på arbetsplatsen medan de svenska medarbetarna äter lunch i mindre grupper, oftast ute på restaurang. Även Kalle tar upp detta:

*"Ja det här med gemenskap...att de alltid bryr sig om varandra...jag har aldrig känt att man har haft kolleger som bryr sig om en så mycket som här i Thailand...de delar allt...när det är lunch så sitter vi svenskar med vår matlåda och alla äter ur sin egen men här dukar de upp och alla äter av varandras mat...man delar allt här och det är så otrolig gemenskap mellan de thailändska medarbetarna"*

Han upplever även att känslan av samvaro och att vara en bra grupp prioriteras högre av thailändare än av svenskar.

Petter berättar att det första intrycket han fick av Thailand var att människor umgås mycket med varandra. Svenskar umgås också med varandra men oftast inte i lika stora grupper och inte alls lika mycket menar han.

## **5.3. Tappa ansiktet**

En gemensam aspekt som alla fem respondenter tar upp är att det är väldigt viktigt för thailändare att inte tappa ansiktet samt att inte låta någon annan göra det. Erik beskriver att man kan få någon att tappa ansiktet eller *face* som det också kallas genom att till exempel påtala att denne gör något fel och att man därför gärna ser att denne gör på ett annat sätt. Erik tror att thailändarna tycker att sådana situationer är oerhört jobbiga och att thailändarna tar det personligt och som ett misslyckande trots att det inte var tänkt att det skulle uppfattas som kritik från hans sida. Han uppger att han tror att de thailändska medarbetarna skäms ifall man tar en konflikt med dem, särskilt om man gör det när andra hör. Det är svårt att veta som svensk när man ska ta upp och konfrontera en thailändsk medarbetare med något som man tycker att han gör fel menar han. Han påpekar att han aldrig har sett de thailändska medarbetarna stå och diskutera upprört med varandra eller verka vara irriterade på någon. Känslor och konflikter är något som man helst undviker. Erik berättar vidare att i Thailand låter man det hellre vara än att göra något åt det vilket han kan tycka är frustrerande många gånger. Detta uttrycker han i följande citat:

*”Ja jo det kan ju vara rätt jobbigt... det kan ju vara rätt mycket som gror under ytan och sådär...att vi inte är lyhörda över alla små signaler...därför är det rätt lätt att göra någon orätt mer än vad som hade behövts ifall personen hade påpekat att de tyckte något är fel...istället så vet man inte om det och fortsätter göra det och det uppfattas illa...så det finns klara problem”*

Petter berättar att han ofta försöker hitta lösningar som den andre thailändska medarbetaren också kan acceptera ifall de ska lösa ett problem tillsammans så att den andre inte känner sig negligerad och tappar ansiktet.

Kalle påpekar att han tror att det är otroligt viktigt för thailändare att inte tappa ansiktet. Han berättar vidare att han har gjort bort sig vid ett tillfälle då han inte tänkte sig för. Han var väldigt arg och upprörd och samlade hela avdelningen för ett möte där han berättade för alla exakt vad han tyckte var fel. Han erkänner här att han då även skrek en del. Responsen blev inte den han hade förväntat sig:

*”Då blev det jag som fick skämmas istället för dem...de tänkte herregud vad gör han...fy vad skämmigt för honom...jag tyckte ju att de var dem som skulle skämmas...”*

Kalle berättar vidare att de thailändska medarbetarna inte är vana vid upprörda utskällningar och tyckte att han betedde sig oerhört opassande som tappade ansiktet inför hela avdelningen. Kalles egentliga avsikt var att medarbetarna skulle förstå att incidenten som inträffat inte skulle upprepas och att de måste göra något åt det.

#### **5.4. Hierarki**

Ur resultatet från intervjusvaren framkom en kulturell skillnad som uppfattades som väldigt påtaglig av samtliga respondenter. Det thailändska samhället anses vara väldigt hierarkiskt jämfört med det svenska samhället. Erik beskriver detta i följande citat:

*”I det här fallet med thailändare och med thailändsk kultur så blir det lite mer hierarkiskt på arbetsplatsen än vad vi kanske är vana vid i Sverige...i Sverige försöker vi nästan få bort det hierarkiska systemet...”*

Kalle uttrycker att i Sverige arbetar man mycket med medbestämmande vilket innebär att när företaget ska fatta något beslut föregås det ofta av många möten för att kunna få alla anställdas synpunkter och åsikter. Kalle berättar att i Sverige är den fackliga organisationen involverad i arbetslivet och kämpar för de anställdas rättigheter och många företagsledare arbetar för att få de anställda att aktivt delta i beslutsfattandet. Han förklarar att de försöker arbeta på ”det svenska” sättet vilket han anser är den rätta vägen att gå. Detta möts dock av vissa svårigheter förklarar Kalle, då Thailand är mycket mer hierarkiskt än Sverige. I Thailand är det mer fokus på att en eller några få ska fatta besluten och att de andra i princip ska finna sig i det. Kalle påpekar att detta märks tydligt på de medarbetare som är nya i organisationen och som enbart arbetat i thailändska organisationer. De är vana vid hierarki och att alla beslut ska komma uppifrån. När det är beslut som ska fattas brukar de ha möten och diskutera stora



frågor beskriver Kalle men även ta upp organisationens mål och vart de är på väg så att alla ska känna sig delaktiga.

Även Sven tar upp kulturella skillnader när det kommer till hierarkier:

*”...den svenska platta modellen där man uppmuntrar till egna initiativ det är det sista man uppmuntrar i en thailändsk organisation, där gör du inget förens du blir tillsagd”*

Han berättar vidare att thailändare är mer medvetna om rangskillnader på arbetsplatsen och att de lägger stor vikt vid vem som betraktas vara högre upp i hierarkin än du själv. Sven anser att detta inte är något vi bryr oss särskilt mycket om i Sverige, i alla fall inte något som vi ger sken av.

Även Lasse upplever att Sverige försöker platta ut organisationer så långt som det går och han anser att hans arbetsplats är en relativt platt organisation ifall man jämför med andra svenska organisationer i Thailand. Han uttrycker dock att det inte är något man ändrar på över en natt eftersom thailändarna själva gärna upprätthåller det hierarkiska systemet. Thailändare visar större respekt mot överordnade oavsett om det gäller yrkesroll eller social ställning vilket Lasse anser vara en stor skillnad gentemot Sverige.

#### **5.4.1. Respekt för chefen**

När respondenterna beskriver skillnader i synen på hierarkier mellan Sverige och Thailand tar samtliga upp den respekt och lydnad som thailändare visar gentemot chefen. Alla respondenter är överens om att de thailändska medarbetarna visar större respekt och tilltro till chefen än vad de svenska medarbetarna gör. Som Erik uttrycker:

*”...thaiarna har generellt sätt mycket mer asså sådär den vördande inställningen till chefen är mycket mer...de är ännu mer artiga och visar ännu mer vördnad och ja som sagt det här är chefen och det är han som bestämmer medans svenskar är mer javisst han är chefen men det är ett jobb och vi jobbar tillsammans...”*

Han berättar vidare att det är väldigt viktigt vilken position man har på arbetsplatsen och detta avgör även hur andra ska förhålla sig till dig och vilken relation man har till andra på arbetsplatsen. Erik förklarar att han tycker relationen mellan chef och anställd är mer ömsesidig i Sverige. Självklart ber vi inte chefen att springa och hämta något, men det anses inte konstigt att fråga chefen om råd och hjälp på en arbetsplats i Sverige, fortsätter han. Detta är inget thailändska medarbetare gör eftersom man inte vill framstå som att man inte kan sina arbetsuppgifter.

Lasse tror att de thailändska medarbetarna litar till fullo på den som anses vara högst upp i hierarkin och de ifrågasätter sällan den rådande makten. Ifall en chef säger åt en att göra något då gör man det även om man kanske vet ett sätt som är bättre att göra det på menar Lasse. Han berättar vidare att han upplever att de thailändska medarbetarna är mycket medvetna om sin plats i hierarkin och ser det som att det här är min plats och detta är mina arbetsuppgifter.

Sven anser att thailändarna visar mer respekt och vördnad för sin chef eftersom denne är chef av en anledning. De svenska medarbetarna är inte respektlösa gentemot chefen klagor han men han upplever att thailändare litar mer på den som är högst upp i hierarkin och man sätter stor tilltro till överordnade. Det som chefen säger åt en att göra det gör man uttrycker Sven. I Sverige är vi mer jämlika på arbetsplatsen, vi kan diskutera och skoja med chefen men det betyder inte att vi inte vet vem det är som bestämmer, vi visar det inte lika tydligt bara berättar Sven. Thailändarna visar även respekt för överordnade på ett rent fysiskt sätt och Sven berättar att när högsta chefen för organisationen blir serverad kaffe så går de thailändska medarbetarna ner på knä när de serverar. Även om den högsta chefen har sagt till dem vid flertalet tillfällen att de inte behöver gå ner på knä så vill de göra. Det är så de är uppfostrade till att göra förklarar Sven.

Petter som har det övergripande administrativa ansvaret för organisationen upplever att när han ber en thailändsk medarbetare att lösa ett problem så betraktar de det som ett direktiv eller en order som måste utföras med detsamma istället för att diskutera problemet med honom eller en kollega. Han menar att svenska medarbetare ofta kommer med en motfråga eller ett eget inlägg och vill gärna diskutera hur problemet ska lösas innan de börjar arbeta med det. Petter tror att de thailändska medarbetarna inte vågar göra detta eftersom de ser honom som en överordnad då han har det övergripande administrativa ansvaret för hela organisationen samt personalansvar. Han poängterar att han är deras chef men att han gärna vill att de thailändska medarbetarna ska känna att de kan prata med honom om allt. Avståndet mellan chef och thailändsk medarbetare är större än mellan chef och svensk medarbetare vilket Petter tror grundar sig i den starka synen på hierarkier men även att parterna har olika kommunikationsmönster vilket kan göra avståndet ännu större. Petter uttrycker att han försöker arbeta för att förhindra detta. Han anser att det är väldigt viktigt att be om personalens egna kommentarer och åsikter när ett problem ska lösas. Personens kunskaper, argument och invändningar kan vara avgörande för resultatet och det är därför mycket viktigt som chef att inte enbart ge direktiv menar han.

Även Kalle, som är chef på avdelning A upplever att den starka synen på hierarkier påverkar relationen mellan chef och anställd. Kalle förklarar att han upplever att de thailändska medarbetarna är mycket blygare gentemot honom än vad den svenska personalen är. Kalle strävar efter att ha en lika bra relation till alla i personalen men uttrycker att han ibland stöter på vissa svårigheter vilket han beskriver i följande citat:

*”...dom vågar ibland inte komma in till mig och fråga mig om det är nåt utan då går de till en annan kollega gärna en svensk kollega och ber skulle du inte kunna fråga honom det och det...då säger jag till personen att de får komma in själv och fråga...nja hmm säger de då...och då är vi tillbaka i hierarkierna igen...”*

Kalle berättar vidare att han känner att han kan vara mycket rakare mot en svensk medarbetare om han tycker något är fel medan han är lite mer försiktig ifall det är en thailändsk medarbetare. Han vill inte att avståndet dem emellan ska öka ytterligare vilket han tror det skulle göra ifall han valde att styra och ställa som han uttrycker det.

### 5.4.2. Respekt för äldre

När respondenterna berättar om den respekt thailändare visar för hierarkier tar majoriteten upp att det finns stora skillnader mellan Sverige och Thailand när det kommer till att visa respekt även för äldre människor. Sven förklarar att thailändarna visar en väldig respekt för ålder och att man bör vara extra hövlig och visa ännu mer respekt inför äldre människor. Han uttrycker att även svenskar har respekt för äldre. Vi ger förhoppningsvis vår plats till äldre på till exempel bussen och förr i tiden sa vi ni till äldre personer. Sven menar att detta har luckrats upp en hel del i Sverige och att vi inte visar respekt för äldre i den mån som thailändare gör. Han berättar vidare att den thailändska kollegan som han arbetar ihop med mest är betydligt äldre än vad han själv är och att han anser att detta kräver vissa gränser för hur han ber henne utföra något. Trots att Sven har en högre anställning än vad hon har och är högre upp i hierarkin så anser han att hon ska mötas med respekt eftersom hon är en äldre dam.

Lasse anser att visa respekt för äldre människor är väldigt viktigt i Thailand och en grundläggande regel är att du aldrig ska nedvärdera någon som är äldre än dig själv. Lasse, och även Erik och Kalle berättar att thailändarna lägger till ett ord före namnet när någon har uppnått en viss ålder vilket är en titel för att visa heder och respekt. Kalle beskriver detta i följande citat:

*”Det finns olika uttryck på thai för det om man kallar någon coon eller pii eller ja det går uppåt och i början är det syster eller bror och ja allt...alla de koderna kan inte jag...jag vet på ett ungefär hur det fungerar men jag tror det är jätteviktigt för hur de ska bli sedda gentemot varandra i sin egna grupp...”*

Kalle upplever att det är svårt att veta när man ska använda sig av titlarna och när det är okej att strunta i dem. Han berättar att han oftast använder titlarna för att förhindra pinsamma situationer och för att det ger ett mer professionellt intryck.

### 5.4.3. Våga uttrycka sin åsikt

När respondenterna beskriver det hierarkiska samhället tar samtliga upp att de thailändska medarbetarna, jämfört med de svenska medarbetarna, sällan vågar uttrycka sin åsikt. Kalle anser att de svenska medarbetarna tar sig an uppgifter och visar framfötterna mer än vad de thailändska medarbetarna gör. Svenskar vågar mer och har mer självförtroende menar han.

Sven upplever att de thailändska medarbetarna sällan ger uttryck för någon åsikt överhuvudtaget och att thailändare är mer försiktiga när det kommer till att driva sin karriär vilket han beskriver i följande citat:

*”Thailändare är lite mindre pushiga än oss och kanske inte armbågar sig fram i karriären som många svenskar gör...man är lite mer försiktig när gäller att driva sin karriär i Thailand...det behöver inte betyda att de inte bryr sig om sin karriär men de uttrycker det inte högt...”*

Lasse tror att de thailändska medarbetarna håller inne med sin åsikt i större utsträckning än vad de svenska medarbetarna gör. Thailändare vill nog göra sin röst hörd och de vill nog

gärna utvecklas men de vågar inte tror Lasse. Han berättar att han sällan får höra vad hans kolleger tycker och tänker om arbetsplatsen eller om de är missnöjda med något vilket han tror grundar sig i den starka synen på hierarkier. Han uttrycker även att han tycker att detta är tråkigt och att det är något den svenska organisationen borde arbeta mer med.

Petter uttrycker att han tror att alla vill utvecklas, thailändare såsom svensk. Skillnaden är att det inte tydliggörs av de thailändska medarbetarna vilket leder till att man tror att de inte vill, vilket inte är sant menar han. Skillnaden ligger i hur man uttrycker det och problemet tror Petter ligger i en bristfällig kunskap om hur thailändare kommunicerar.

Erik upplever att de thailändska medarbetarna håller ganska mycket tand för tunga som han uttrycker det och förklarar att han inte tycker att thailändare säger klart och tydligt vilken åsikt de har. Han tror inte att de thailändska medarbetarna eftersträvar att få säga vad de tycker eftersom detta inte är något som de är vana vid. Erik uttrycker även att han måste ge mer klara instruktioner och förklara i detalj ifall han vill att en thailändsk medarbetare ska utföra något. Till en svensk medarbetare räcker det med att säga målet med uppgiften medan till en thailändsk så måste man förklara hela vägen till målet med alla moment som ska utföras och hur de ska utföras förklarar Erik. De tar sällan egna initiativ vilket han anser en svensk medarbetare gör i större utsträckning.

Även Kalle upplever att när han ger en thailändsk medarbetare en uppgift så måste han förklara mer i detalj hur den ska utföras vilket han uttrycker i följande citat:

*”...om vi håller på och utvecklar och sådär då kan man uppleva att när man ger någon en uppgift att man mer i detalj får tala om det här och det här ska vi göra och vi ska göra det så och så och så...medan en svensk säger mer jaja jag förstår vad du menar...man har bilden klar för sig ganska snabbt vad det är som gäller och vad som är målet...”*

Kalle berättar att han ibland får en känsla av att de thailändska medarbetarna inte förstår vad han menar vilket Kalle tror beror på språket i och med att engelskan inte är någon av parternas modersmål.

## **5.5. Anpassning**

En anmärkningsvärd aspekt som framkom ur resultatet från intervjuerna var respondenternas uppfattningar om att både de thailändska och svenska medarbetarna hanterar de kulturella skillnaderna genom att försöka anpassa sig till varandras kulturer. Kalle uttryckte detta i följande citat:

*”...thailändarna som har varit här ett tag dom lär ju sig och dom växer in i det och kommunikationen blir mer lik svenskars...”*

Sven anser att tiden är en viktig faktor när en organisation väljer att etablera sig utomlands. När två helt olika system och kulturer möts då blir det självklart komplikationer och missförstånd vilket också skedde i början när den svenska organisationen öppnade i Thailand berättar Sven. Ifall man utgår från den svenska modellen och stoppar in olika kulturer i en

organisation då är det klart det blir en chock menar han, men desto längre tiden går så anpassar sig båda sidorna till varandra och du får en blandning av både den svenska och den icke-svenska kulturen.

Lasse anser att det är viktigt att visa att man är villig att lära sig om kulturen i det land man befinner sig i. Det är i Thailand han har valt att bo och arbeta och då tycker han det är en självklarhet att man skaffar sig kunskap om både landet och kulturen samt visar vördnad och respekt för människorna i den kulturen. Lasse påpekar att man bör utgå från sig själv och vad man själv tycker om när någon kommer till Sverige och beter sig illa. Detta tycker han att man borde tänka på när man själv befinner sig i en annan kultur än sin egen.

Petter uttrycker att man bör behandla alla människor på ett vänligt och öppet sätt och att det är viktigt att visa jämbördighet. Våga visa öppet och tala om när man inte förstår eller vet någonting tror Petter är viktigt när man arbetar i en annan kultur än sin egen. Det är endast då du kan lära dig om den nya kulturen påpekar han.

Erik berättar att en arbetsplats med två olika kulturer blir till slut en mix av båda kulturerna, de smittar av sig och påverkas av varandra. Vidare berättar han att han försöker att anpassa sig och tänka på den thailändska kulturen, inte enbart på arbetsplatsen utan även i det vardagliga mötet med thailändare. Erik anser att thailändare har förståelse för att svenskar inte kan alla deras kulturella koder och tar inte illa upp och är ganska förlåtande ifall vi råkar göra fel. Erik beskriver detta i följande citat:

*”De har ganska stor förståelse för att svenskar inte vet dom...så de har ganska stor acceptans...de fattar ju att vi kanske inte vet det...de är hårdare mot varandra när det gäller att följa allt...men det är bra att veta underliggande innebörder som hur man ska sitta och att man inte ska vara uppe och flaxa med fötterna och sådär...men de fattar ju att vi kanske inte vet det...”*

## **5.6. Konsekvenser för organisationen**

Det största hindret som majoriteten av respondenterna har stött på när det kommer till att arbeta på en arbetsplats med två olika kulturer är språket och kommunikationen. Som nämnts tidigare beskrev Kalle att det känns som de thailändska medarbetarna inte förstår vad han menar när han ska förklara något. Han upplever att han kan vara mer direkt och rakt på sak med en svensk jämfört med en thailändsk medarbetare. Kalle anser att språket och kommunikationen kan leda till missförstånd mellan de olika parterna vilket i sin tur kan ha viss påverkan på arbetet. Även Sven upplever att språket kan vara ett hinder på arbetsplatsen vilket han uttrycker i följande citat:

*”...det är en viss språkförbistring thailändarna förstår inte alltid engelska i den mån vi tror att de kan och så kan det till och med va här på arbetsplatsen...så det är ett hinder...jag blir ibland lite förvånad hur dålig engelskan är på de personer som man tycker bör prata bra engelska...”*

Lasse upplever också att språket är ett hinder när han kommunicerar med de thailändska medarbetarna. När den thailändska och svenska personalen kommunicerar med varandra så

pratar de engelska förklarar Lasse vilket inte är någon av parternas modersmål. Detta innebär att man måste anstränga sig lite extra och tänka till när man pratar med en thailändsk medarbetare. Lasse tror att många missförstånd kan uppstå på grund av språkförbistringar och att många missförstånd nog förblir ”ouppklarade”. Lasse berättar även att han inte alltid vet hur han ska förhålla sig i kommunikationen med de thailändska medarbetarna. Att han ibland förväntas agera på ett visst sätt utan att han vet om det vilket kan leda till att de uppfattar honom fel eller inte tar honom på allvar. Han upplever att även det kan leda till missförstånd. Sven uttrycker språket som ett hinder på följande sätt:

*”Ett problem är språket trots att alla pratar engelska så känner jag själv att jag inte behärskar engelskan så facetterat som jag skulle vilja...det fungerar väl men det är lättare att uttrycka sig precis som man vill med en person som talar ditt eget språk...”*

Erik upplever att problem med kommunikationen kan vara en källa till konflikter. Missförstånd kan i slutändan bygga upp irritationer menar Erik och tar upp betydelsen av att vara lyhörd så att man inte trampar någon på tårna.

Ett annat hinder som respondenterna nämner vid intervjutillfällena är risken att det blir en gruppering på arbetsplatsen. Petter uttrycker att när det finns flera kulturer på samma arbetsplats så måste båda parter se till så att det inte bildas två olika grupper. Han tror att det är lätt hänt att det bildas grupperingar framförallt på grund av språket, man väljer helt enkelt att umgås och prata mest med dem som talar samma språk som en själv. Detta anser han kan påverka organisationen negativt även om det kanske inte märks vid en första anblick.

Kalle som har en chefsposition uttrycker att det är väldigt viktigt att man som chef i en organisation med två olika kulturer behandlar alla lika och att man ser till varje enskild individ och vad de har för bakgrund. Han anser att det även är viktigt att man går in till respektive personal och pratar så att ingen ska känna sig utanför.

När Sven får frågan om han upplever att hans relation till den thailändska personalen är annorlunda mot hans relation till den svenska personalen så har han svårt att ge ett konkret svar. Till sist förklarar han att han känner mer förtroende för den svenska personalen och att han kan prata mer i samförstånd med dem vilket han tror grundar sig i att man har samma bakgrund. Sven upplever att relationen till de thailändska medarbetarna är mer formell.

Lasse berättar att han umgås med den svenska personalen på fritiden vilket han inte gör med någon i den thailändska personalen. Utifrån arbetsplatsen upplever han inte någon skillnad eller vill iallafall inte att det ska vara någon skillnad mellan personalen och han hoppas att ingen upplever det så. Även Erik uttrycker att han har en annorlunda relation till den svenska personalen än vad han har till den thailändska:

*”Man umgås mer med den svenska personalen...sådär efter jobbet...även om man umgås med den thailändska också sådär men det är ändå lite segregerat det är det...man kanske är lite mer kamratlig med den svenska...vet faktiskt inte vad det kan bero på...man identifierar sig nog mer med den svenska personalen”*

## 6. Diskussion

*I diskussionsavsnittet kopplas undersökningens resultat till de teoretiska utgångspunkterna som använts samt till tidigare forskning. Under detta avsnitt görs även en återkoppling till undersökningens syfte och frågeställningar. Avsnittet innehåller även en sammanfattande slutdiskussion samt en metoddiskussion. Avsnittet avslutas med förslag på vidare forskning.*

Jag har valt att presentera min analys av det empiriska materialet enligt mina problemformuleringar: *vilka är de största kulturella skillnaderna, hur hanterar de svenska medarbetarna dessa kulturella skillnader och vilka konsekvenser kan kulturella skillnader få för organisationen.*

### 6.1. Vilka är de största kulturella skillnaderna

Syftet med denna studie var att få en ökad förståelse för hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplever eventuella kulturskillnader mellan Sverige och Thailand. Resultatet av det empiriska materialet visade att de svenska medarbetarna upplevde att det fanns kulturella skillnader och de som var mest framträdande var: *hövlighet, tappa ansiktet, gemenskap* och *hierarki*.

#### 6.1.1. Hövlighet

Respondenterna ansåg att thailändarna är hövligare och vänligare än vad svenskar är. I den thailändska kulturen kommer man ingen vart ifall man väljer att *push people around*, för att låna Svens uttryck, och man ska heller inte vara konfrontativ. Respondenterna upplevde att de thailändska medarbetarna i stort sett aldrig tog en konflikt. Detta stämmer överens med Stehles och Erwees (2007) resultat som visade att de thailändska medarbetarna kommunicerade mer artigare än de tyska medarbetarna och att de heller aldrig gick rakt på sak. Ser man till Hofstedes (2005) dimension femininitet kontra maskulinitet löser de som lever i feminina länder konflikter genom att förhandla och kompromissa medan de i maskulina länder löser dem genom en god kamp. I Hofstedes (2005) resultat var det i denna dimension som Thailand och Sverige hade mest likheter då Sverige hamnade på plats 74 och Thailand på plats 64 (se figur 1). I Sverige är vi relativt konflikträdna, svenskar försöker undvika konflikter så gott det går och brusar gärna inte upp i onödan. När det gäller konflikthantering kan det därför finnas möjligheter att samarbetet på arbetsplatsen kan fungera bra i och med att svenskar och thailändare är relativt lika i detta avseende. Trots det upplevde flera av respondenterna att det kunde vara frustrerande att inte veta när man skulle ta upp en konflikt med en thailändsk medarbetare. Kalle berättade om en händelse då han tappade kontrollen och skällde på personalen över de saker han tyckte var fel. Enligt respondenterna skulle en thailändsk medarbetare aldrig få för sig att göra något liknande eftersom känslor och konflikter är något man helst undviker. Trots påträffade likheter mellan Sverige och Thailand så verkar den stora skillnaden vara att när en konflikt väl uppstår så försöker vi svenskar diskutera och kompromissa fram en lösning trots att vi tycker det är jobbigt. Svenskar tar itu med problemet eftersom det anses "rätt" att göra så. Ifall man väljer att ta en konflikt i den thailändska kulturen är risken stor att man antingen tappar sitt eget ansikte eller få den andre att tappa ansiktet, vilket anses förödande. Trots denna skillnad tror jag att Sverige och Thailand är två länder som passar relativt bra ihop när det kommer till konflikter. Sverige skulle troligtvis

passa sämre ihop med väldigt maskulina länder då differensen mellan dessa länders sätt att hantera och lösa konflikter är större.

### **6.1.2. Gemenskap**

Respondenterna ansåg att thailändare umgås mer med varandra än vad svenskar gör. Att vara en bra grupp och känslan av samvaro prioriteras högre av de thailändska medarbetarna än av de svenska. En av respondenterna påpekade att de thailändska medarbetarna är som en familj och att de umgås mycket med varandra. Gruppen är viktigare än individen och man delar allt. På arbetsplatser i Sverige arbetar vi mycket i team och redan tidigt i skolan lär vi oss vikten av att kunna samarbeta med andra. Trots detta rankades Sverige som ett i hög grad individualistiskt land i Hofstedes (2005) undersökning och därmed skulle svenskar sätta sina egna intressen före gruppens/arbetsplatsens. Att vara konkurrenskraftig på arbetsmarknaden tycks vara viktigare än att vara lojal mot sin arbetsplats. Konkurrensen på arbetsmarknaden borde vara tuffare i Thailand då befolkningen är det sjudubbla jämfört med Sveriges. Trots detta så verkar det som om gemenskapen i Thailand vinner över den hårda konkurrensen, där är man starkare tillsammans än var och en för sig. Här kan man se hur kultur påverkar oss människor och hur vi redan tidigt i livet formas att tycka och tänka på ett visst sätt. Ser vi till Hofstedes (2005) undersökning var dimensionen individualism kontra kollektivism den dimension där det skiljde sig åt som mest mellan Sverige och Thailand. Sverige, som nämndes ovan, rankades som ett väldigt individualistiskt land och Thailand som ett kollektivistiskt land. Här ser vi en tydlig överensstämmelse mellan resultatet i förevarande studie och resultatet i Hofstedes studie.

Kalle berättade att han aldrig tidigare haft kollegor som brytt sig om honom så mycket som i Thailand, vilket han upplevde som positivt. Även de andra respondenterna pratade positivt om den starka gemenskapen som finns i Thailand. Detta skulle kunna visa på att vi svenskar har en önskan av ett mer kollektivistiskt samhälle men att de individualistiska attityderna i Sverige gör det svårt. Det var tydligt att respondenterna upplevde att de stod utanför den starka gemenskapen som fanns hos de thailändska medarbetarna. Detta blev tydligt till exempel när Erik och Kalle berättade att de thailändska medarbetarna alltid äter lunch allihop tillsammans och att de delar på varandras mat. Det skulle kunna visa på att respondenterna inte kände sig inkluderade i den starka gemenskapen som de thailändska medarbetarna hade.

### **6.1.3. Tappa Ansiktet**

En påtaglig skillnad som respondenterna upplevde mellan Sverige och Thailand var thailändarnas rädsla för att tappa ansiktet. Att påtala att någon utför en arbetsuppgift fel uppfattar thailändarna som kritik och som ett misslyckande. Detta stämmer överens med Stehles och Erwees (2007) undersökning där de tyska medarbetarna gick rakt på sak om något var fel utan att vara rädda för att visa upprördhet, något som de thailändska medarbetarna aldrig gjorde. Rädslan för att tappa ansiktet var även en påtaglig skillnad i Oudhuis och Olssons (2011) undersökning där resultatet visade att även japanarna var rädda för att tappa ansiktet. Ifall japanarna fick frågor som de inte kunde svara på valde de att förbli tysta istället för att erkänna att de inte kunde besvara frågorna eftersom detta skulle innebära att de hade tappat ansiktet inför hela mötet.



Hofstedes dimension individualism kontra kollektivism tar upp betydelsen av att inte tappa ansiktet i kollektivistiska länder. Thailand rankades som ett väldigt kollektivistiskt land och som resultatet från intervjuerna visade var thailändarna rädda för att tappa ansiktet. När Kalle till exempel skällde ut medarbetarna innebar detta att han inte enbart tappade ansiktet själv utan hela gruppen blev lidande på grund av hans oacceptabla beteende. Enligt de thailändska medarbetarna levde inte Kalle upp till de förväntningar som ställdes på honom inom ramen för hans sociala ställning.

#### 6.1.4. Hierarki

De svenska och thailändska medarbetarnas syn på hierarkier skiljde sig åt markant. I Thailand är organisationerna hierarkiskt uppbyggda och beslut tas på så hög nivå som möjligt. Oudhuis och Olsson (under tryckning) kunde i sin studie urskilja karakteristiska drag för svensk och japansk kultur vilka var *oberoende* och *jämlikhet* kontra *perfektion* och *auktoritetstro*. Här kan man se likheter med resultatet från denna undersökning då resultatet visade att den stora skillnaden mellan Sverige och Thailand var att i Sverige arbetar många företag med medbestämmande och att de anställda ska få vara med i beslutsfattandet, något som den svenska organisationen i studien också försökte arbeta efter. I Oudhuis och Olssons studie stod detta för *jämlikhet*. Resultatet visade även att i Thailand uppmuntrar man inte till egna initiativ, vilket respondenterna ansåg att företag i Sverige gör. I Oudhuis och Olssons studie (2011) stod detta för *oberoende*. De thailändska medarbetarna behövde klara och detaljerade instruktioner och det fanns en rädsla för att visa att man inte kunde något, vilket också var karakteristiskt för den japanska kulturen och *perfektion*. Precis som med de thailändska medarbetarna accepterade de japanska medarbetarna den rådande hierarkiska ordningen och det var viktigt att visa lydnad och respekt inför denna vilket Oudhuis och Olsson förklarade med *auktoritetstro*.

Här kan man se att det finns likheter mellan de asiatiska länderna och man pratar ofta om typiska asiatiska värderingar. Som Stehle och Erwee (2007) fann så skiljde sig dock de asiatiska länderna i deras undersökning åt vid flertalet punkter. Detta visar på att det inte går att dra asiatiska länder över samma kam. Länderna i Asien, som trots allt är världens största världsdel, utgörs av en stor mängd olika folk som har helt olika språk, kultur och religion. Även om två asiatiska länder ligger geografiskt nära varandra behöver det inte betyda att de har samma kultur vilket är viktigt att ha i åtanke när en organisation väljer att verka i ett annat land. De nordiska länderna t.ex. är kända för att ha en relativt likartad kultur men som Larsson och Risberg visar så kan skillnaderna vara stora, något som blir särskilt påtagligt om de olika kulturerna ska verka på samma arbetsplats. Det är därför viktigt att se till varje enskilt land och dess kultur ifall man som företag vill nå framgång i ett nytt land.

Ser man till Hofstedes (2005) dimension maktdistans så var denna en av de dimensioner där skillnaden mellan Sverige och Thailand var som störst vilket man även kan se i denna studie. I Thailand ifrågasätter man inte den rådande maktordningen och en thailändsk medarbetare skulle aldrig säga emot sin chef. Thailändarna lägger stor vikt vid vem som bestämmer och visar mycket mer vördnad och respekt för chefen än vad anställda i Sverige gör. I Sverige försöker vi luckra upp det hierarkiska systemet mer och mer och idag ska en chef vara mer som en coach än en chef som styr och ställer. Kalle och Petter, som hade ledande positioner

inom den svenska organisationen, upplevde att avståndet mellan dem och den thailändska personalen var större än till den svenska personalen. Detta kan grunda sig i att svenskar har en mer jämställd relation till sin chef och avståndet mellan chef och underordnad är relativt liten. Att vara svensk och chef i en organisation där personalen är både thailändsk och svensk kan innebära att relationen till den thailändska personalen inte blir lika nära som den blir till den svenska personalen på grund av thailändarnas starka syn på hierarkier. Hofstede tar upp att de länder med hög maktdistans ofta har starka och synliga symboler som stärker chefens auktoritet. Detta framkom också i förevarande undersökning t.ex. då Sven berättade att de thailändska medarbetarna gick ner på knä ner de serverade den högsta chefen kaffe.

Utifrån de thailändska medarbetarnas starka syn på hierarkier kan man även dra paralleller till Hofstedes (2005) dimension långsiktig kontra kortsiktig inriktning. Thailand har ett mycket mer långsiktigt perspektiv jämfört med Sverige. Resultatet visade vidare att den position man har på arbetsplatsen men även ålder avgör hur man ska förhålla sig i relation till andra människor. Relationerna är hierarkiskt uppbyggda vilket de thailändska medarbetarna följde med respekt och vördnad. Detta förklarar Hofstede (2005) är typiskt för länder som har ett långsiktigt perspektiv. Resultatet visade också att de svenska medarbetarna tydligare än de thailändska medarbetarna hade en vilja att utvecklas på arbetet. Det framkom även att svenskar är mer vana vid att armbåga sig fram på arbetsmarknaden och personlig utveckling var något som värderades högt vilket är karakteristiskt för ett land med kortsiktig inriktning.

Resultatet från intervjuerna visade även en koppling till Hofstedes (2005) dimension osäkerhetsundvikande. Det hierarkiska systemet kan ge en form av trygghet för de thailändska medarbetarna, man vet sin plats och man vet sina arbetsuppgifter och man behöver inte ta ansvar för mer än nödvändigt. Det fanns även en ovilja hos de thailändska medarbetarna att ta egna initiativ och arbetsuppgifter behövde förklaras i detalj av de svenska medarbetarna. Enligt Hofstedes studie är också Thailand relativt starkt osäkerhetsundvikande medan Sverige tillhör ett av de minst osäkerhetsundvikande länderna i världen.

## **6.2. Hur hanterar de svenska medarbetarna dessa kulturella skillnader**

Avsikten med denna undersökning var även att se hur de svenska medarbetarna väljer att hantera dessa kulturella skillnader. Respondenterna berättade att de var villiga att lära sig om den thailändska kulturen och uppgav även att de försökte anpassa sig till den. Detta kan ses som något mycket positivt för organisationen då just förståelse och anpassning är något som är oerhört viktigt för en organisation som rymmer flera kulturer, något som bl.a. Larsson och Risberg (1997) tar upp. Att de väljer att skaffa sig kunskap om den andra kulturen kan vara ett bra sätt för att nå de synergieffekter som kan uppstå när två olika kulturer verkar inom samma arbetsplats, enligt Larsson och Risberg (1997).

Det kan dock finnas risker med anpassning. Frågan är hur långt man ska gå när det kommer till anpassning och hur mycket man ska ha överseende med. Det som de svenska medarbetarna tror är den thailändska kulturen kanske inte är thailändsk kultur utan enbart ett beteende som utvecklats på den enskilda arbetsplatsen. Det kan också tänkas att en viss thailändares beteende tas för att vara specifikt för thailändsk kultur när det i själva verket är ett beteende specifikt för just den individen. Något som kan tolkas fel i stil med- ”så här är

thailändarna och så här gör de”. Det kan också vara svårt att som svensk medarbetare dra en gräns för när man ska ha förståelse för kulturen och när det går för långt och situationen påverkar organisationen negativt. Det är därför viktigt att organisationen skaffar sig kunskap om den thailändska kulturen för att se vad det verkligen är som är en del av den kulturen samt vad som anses vara viktigt för thailändarna och vad som endast är allmänt dåligt beteende. En annan aspekt som tåls att tänka på när ett företag har två olika kulturer på arbetsplatsen är hur man gör så att det inte enbart blir en kultur som blir dominerande på arbetsplatsen. Det är även viktigt att ingen kultur ska särbehandlas.

Det är även svårt att veta hur mycket av det som respondenterna sa under intervjuerna som faktiskt sker i praktiken. Det kan tänkas att det är lättare att säga det man vill tro om sig själv och därmed ge ett bra intryck än att se och även erkänna sina brister. Miroshnik (2002) pratar om kulturell blindhet vilket innebär att företag väljer att blunda för de kulturella skillnader som existerar på arbetsplatsen. Då respondenterna visade på en medvetenhet om att det är viktigt att ha en förståelse för den andra kulturen när man arbetar på en arbetsplats med två olika kulturer så tror jag inte att de aktivt väljer att blunda för kulturella skillnader.

### **6.3. Vilka konsekvenser kan kulturella skillnader få för organisationen**

Ur resultatet från intervjuerna kunde jag urskilja att de kulturella skillnaderna innebar vissa problem för den svenska organisationen. De tydligaste problemen var problem med *gruppering* eller segregering mellan thailändska och svenska medarbetare, *kommunikationsproblem* och *frustration*. Följande framställning är därför uppdelad efter dessa tre problemområden.

#### **6.3.1. Gruppering**

Majoriteten av respondenterna berättade att de umgås mer med de svenska kollegerna än med de thailändska. Bland annat upplevde Sven att han kände mer förtroende för de svenska kollegerna. Resultatet visade även att de thailändska medarbetarna alltid åt lunch tillsammans och delade allt medan svenskarna gick i väg i mindre grupper och åt på restaurang. Detta visar på att det förekommer en viss gruppering mellan de thailändska och de svenska medarbetarna på arbetsplatsen. De svenska medarbetarna umgås mer med den svenska personalen och de thailändska mer med den thailändska personalen. Det kan antas att de svenska medarbetarna, framförallt cheferna tjänar mer än de thailändska medarbetarna och har råd att äta på restaurang varje dag. Detta skulle kunna bidra inte enbart till den rådande grupperingen mellan thailändska och svenska medarbetare utan även till en skillnad i status och hierarki. Majoriteten av respondenterna uppger att hierarkin på arbetsplatsen upprätthålls av thailändarna själva. Frågan är ifall inte även svenskarna bidrar till upprätthållandet av det hierarkiska systemet utan att de är medvetna om det eller ens reflekterar över det då de inte verkar arbeta för att förhindra en gruppering mellan kulturerna. Som Miroshnik (2002) beskriver skulle detta i sådana fall kunna vara ett uttryck för att den svenska normen har förblindat svenskarna.

Det kanske skulle kunna vara så att de svenska medarbetarna inte riktigt får tillgång till den starka gemenskapen som respondenterna upplevde fanns hos de thailändska medarbetarna på grund av den befintliga gruppering som existerar på arbetsplatsen. En gruppering på

arbetsplatsen skulle kunna leda till dålig sammanhållning mellan personalen vilket i sin tur skulle kunna leda till dåligt samarbete och därmed påverka organisationen negativt. Respondenterna förklarade att de försökte lära sig om kulturen i Thailand och att de försöker anpassa sig, men här kan man se tecken på att den svenska organisationen har mycket att arbeta med när det kommer till sammanhållningen på arbetsplatsen.

### **6.3.2. Kommunikationsproblem**

Respondenterna upplevde att det fanns problem med kommunikationen mellan den thailändska och svenska personalen. Att parterna måste tala engelska då de samtalar med personal från den andre kulturen innebar vissa svårigheter. Trots att alla kan engelska var det svårt att uppnå samma kommunikation som när man pratar på sitt eget modersmål vilket respondenterna bekräftade. Som Lewis (1997) tog upp är det genom språket som människor konstruerar den rådande kulturen. Då engelskan inte är medarbetarnas modersmål kan det vara svårt för dem att nå en förbindelse mellan det icke-talande modersmålet och den egna kulturen. Frågan är om kommunikationsproblemen även finns på ett djupare plan än så. Stier (2004) tar upp begreppen högkontext- kontra lågkontext- kulturer vilket skulle kunna förklara de svårigheter organisationen har med kommunikationen. Som resultatet visade har thailändarna en stor lojalitet mot gruppen och det är viktigt att visa hövlighet, vilket är en central del inom kommunikationen i högkontext-kulturer. Sverige, som enligt Stier (2004) är ett lågkontext-land, har en mer klar och tydlig kommunikation och detta kan bidra till de kommunikationsproblem som respondenterna tog upp.

Många av de kommunikationsproblem som sker inom organisationen kan leda till missförstånd vilket i sin tur kan leda till irritation och konflikter. Som Oudhuis och Olsson (2011) tar upp i sin artikel så går kulturella skillnader inte att överbrygga helt men ifall den svenska organisationen väljer att arbeta aktivt med att försöka förstå och ta hänsyn till de kulturella skillnaderna kan det bidra till att kommunikationsproblemen blir färre.

### **6.3.3. Frustration**

Som resultatet visade fanns det flera situationer inom den kulturella skillnaden *tappa ansiktet* som kunde skapa frustration hos respondenterna vilket i sin tur kunde leda till konflikter på arbetsplatsen. En svårighet kan här vara att veta vilken situation som gör att en thailändsk medarbetare tappar ansiktet. Som kollega eller chef till en thailändsk medarbetare kan det vara svårt att veta när man ska ta upp ett problem utan att denna tar illa vid sig. Som Erik uttryckte kunde detta leda till frustration bland den svenska personalen. Istället för att ta upp ett problem med en thailändsk medarbetare väljer man att strunta i det och budskapet når aldrig fram. Istället är risken stor att problemet ligger och gror under ytan och när det väl brister så finns det en risk att konsekvenserna blir större än vad de hade blivit ifall man tagit upp problemet direkt. Oförmågan att ta itu med problem verkar alltså inte bara leda till frustration utan också till att problemen växer. Jag anser mig här finna ännu en grund för problem, nämligen ineffektivitet. Om ingen vågar säga till de thailändska medarbetarna att de gör fel på grund av risken att de kan tappa ansiktet finns risken att de fortsätter att göra fel varför heller inte organisationen utvecklas.

Ett annat problem som *tappa ansiktet* kan medföra är att de thailändska medarbetarna kan uppfatta de svenska medarbetarna fel. Något som från början var menat som konstruktiv kritik från en svensk kollega kan uppfattas som ett misslyckande av den thailändska medarbetaren. Dessa missuppfattningar kan tänkas leda till osämja bland personalen.

#### **6.4. Sammanfattande slutdiskussion**

Då svenska företag i Thailand ser ut att öka finns det ett behov av en bredare kunskap om kulturella skillnader mellan Sverige och Thailand. Syftet med denna undersökning var att få en ökad förståelse för hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplever eventuella kulturskillnader mellan Sverige och Thailand. En slutsats som jag kan dra är att de svenska medarbetarna upplevde att de fanns kulturella skillnader mellan Thailand och Sverige och de som var mest framträdande kunde sammanfattas i begreppen *hövlighet*, *gemenskap*, *tappa ansiktet* och *hierarki*. De svenska medarbetarna upplevde att de thailändska medarbetarna var hövligare och artigare än vad svenskar var samt att de hade en större gemenskap. Vikten av att inte tappa ansiktet är en central del av den thailändska kulturen vilket inte är viktigt i den svenska. Resultatet visade att de thailändska medarbetarna hyste en mycket större respekt för sin chef och för äldre människor än vad de svenska medarbetarna gjorde. De svenska medarbetarna vågade dock uttrycka sin åsikt mer än de thailändska medarbetarna. En annan slutsats som jag kan dra är att det fanns en medvetenhet hos de svenska medarbetarna att ha förståelse för den andra kulturen och att de försökte hantera de kulturella skillnaderna genom att försöka anpassa sig samt skaffa sig kunskap om den thailändska kulturen. Det är däremot svårt att veta hur mycket av detta som faktiskt sker i praktiken. Då jag fann att det förekom en viss gruppering mellan den svenska och thailändska personalen så finns det tecken som visar på att den svenska organisationen borde arbeta mer för att förbättra sammanhållningen på arbetsplatsen. En annan konsekvens som kulturella skillnader kunde frambringa var frustration hos de svenska medarbetarna då de inte visste när det var okej att ta upp ett problem med en thailändsk medarbetare på grund av risken att de skulle tappa ansiktet. Resultatet visade även att språket och kommunikation kunde leda till missförstånd då de måste prata engelska med varandra vilket inte är någon av parternas modersmål.

#### **6.5. Metoddiskussion**

Syftet med denna undersökning var att försöka förstå hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplevde eventuella kulturella skillnader mellan Sverige och Thailand. Med den kvalitativa metod som jag har använt i undersökningen har det funnits möjligheter att undersöka innebörden av respondenternas svar vilket skulle ha varit begränsat ifall jag hade valt den kvantitativa metoden. Nackdelen med en kvalitativ metod är att man inte kan göra några statistiska generaliseringar vilket är styrkan i kvantitativ metod. Däremot är den kvantitativa metoden tämligen begränsad när det kommer till att ge information om sociala processer och enskilda personers uppfattningar, vilket var avsikten för denna undersökning (Holme & Solvang, 1997:53). En väsentlig skillnad är också att i kvalitativ forskning vill man ofta se vad verkligheten betyder och har för innebörd för individen, till skillnad från en kvantitativ forskningsansats som ofta vill beskriva hur ofta, hur stort och hur förekommande något är och resultatet bygger på siffror (Kvale, 1997:67). För att få en ökad förståelse för hur svenska medarbetare i en svensk organisation i Thailand upplevde de

kulturella skillnaderna ansåg jag att den kvalitativa metoden och intervjuer var det bästa valet för denna undersökning.

Jag var medveten om att användningen av bandspelare kunde påverka respondenternas svar. De kan känna sig obekväma att bli inspelade och ge andra svar än vad de annars kanske hade gjort. Detta kan påverka tillförlitligheten då insamlad data i detta fall skulle bli mindre tillförlitlig (Trost, 2005:53f). En annan risk med att använda intervjuer är att respondenterna ger det svar som de tror förväntas av dem. Då kulturella skillnader kan anses vara ett relativt känsligt ämne kan det ha varit så att respondenterna kände sig besvärade av vissa frågor och inta en försvarsställning. Jag upplevde att respondenterna i viss mån försökte svara så ”korrekta” som möjligt. Detta kan grunda sig i att de inte ville uppfattas som fördomsfulla och att de försökte framstå i bättre dager.

Jag upplever dock att jag fick en bra respons på mina frågor i intervjuguiden. Jag finner även att frågorna i intervjuguiden hjälpte mig att kunna besvara mitt syfte och problemformulering. Under första intervjun märkte jag att det var en fråga som respondenten uppfattade som otydlig. Denna fråga omformulerades till nästa intervjutillfälle. Det jag upplever att jag hade kunnat göra annorlunda är att jag borde ha testat intervjuguiden innan intervjuerna för att se till så att alla frågorna uppfattas korrekt samt att inte några av frågorna var för lika varandra.

Tanken var först att jag skulle intervjua svenska medarbetare som arbetar inom olika svenska organisationer i Thailand. Då det endast var två organisationer som besvarade mitt E- mail så var detta inte genomförbart. Det finns en medvetenhet om att resultatet hade kunnat bli annorlunda ifall jag hade intervjuat medarbetare som var anställda på olika organisationer. Då organisationen är relativt stor med tre olika avdelningar så anser jag att risken att uppfattningarna om kulturella skillnader enbart speglar den valda organisationen därmed minskar.

Undersökningen har gett mig kunskap om kulturella skillnader och hur man som företag kan välja att hantera dessa samt vilka konsekvenser de kan få för organisationen. Detta tror jag kan bli värdefullt för mig i framtiden, både i min kommande yrkesroll som personalvetare men även privat.

## **6.6. Förslag på vidare forskning**

Under arbetat med denna uppsats väcktes många funderingar och idéer gällande vidare forskning på detta ämne. Det hade varit intressant att undersöka ifall de thailändska medarbetarna på den svenska organisationen upplever att det finns några kulturella skillnader mellan Thailand och Sverige och ifall de upplever samma skillnader som de svenska medarbetarna. Denna kunskap skulle i så fall kunna ligga till grund för att få en ökad förståelse för varandras kulturer samt minska de konsekvenser som påträffades i denna undersökning. Något annat som hade varit intressant att studera är ifall upplevelsen av kulturella skillnaderna skiljer sig åt branschvis. Då den valda organisationen i undersökningen är ett konsult- och tjänsteföretag hade det varit intressant att se ifall svenska medarbetare på till exempel ett tillverkningsföretag i Thailand upplever samma kulturella skillnader.

## Litteraturförteckning

### Böcker

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder*. Malmö: Liber.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur

Holme, Magne., I. & Solvagn Krohn, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jönsson, S. (1999). *Understanding Japanese Management*. Göteborg: BAS, School of Economics and Commercial Law at Göteborg University.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lewis, R. D. (1997). *När kulturer krockar*. Falun: Svenska förlaget.

May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Petersson, B. (2004). *A guide to working with people from other cultures*. Maine: Intercultural press.

Stier, J. (2004). *Kulturmöten*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

### Tidskrifter

McSweeney, B. (2002). Human Relations- Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10, 363-378.

Miroshnik, V. (2002). Culture and International Management: A Review. *Journal of Management Development*, 21, 521-544.

Stehle, W., & Erwee, R. (2007). Cultural differences influencing German HR policies in Asia. *Journal of Asia business studies*, 34-47.

Oudhuis, M., & Olsson, A. ”Japaner, japaner...kulturens betydelse vid övergången till en toyotainspirerad lean produktion i ett japanskägt företag i Sverige”. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årgång 17 nr 2, sommaren 2011. Kommande.

## **Forskningsrapporter**

Larsson, R., & Risberg, A. (1997). *The Cross-Cultural Side of Mergers and Acquisitions: Cultural Awareness and National vs. Corporate Barriers to Acculturation*. Lund University: Institute of Economic Research, Working Paper Series.

## **Elektroniska källor**

*Swedishtrade, exportrådet i Thailand*. Hämtad den 10 november 2010 från:

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/thailand/Om-Thailand/>

*Vetenskapsrådet: Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad den 18 november 2010 från:

[http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god\\_forskningssed\\_3.pdf](http://www.vr.se/download/18.6b2f98a910b3e260ae28000334/god_forskningssed_3.pdf)



## Bilaga 1: Intervjuguide

Hej! Jag heter Hanna och jag går på personalvetarprogrammet i Borås. Jag skriver just nu min C-uppsats och det jag valt att studera är vilka kulturella skillnader svenska medarbetare upplever att det finns mellan Sverige och Thailand. Jag vill först börja med att fråga om du godkänner att jag använder bandspelare vid intervjun. Att använda bandspelare gör det lättare för mig att kunna återberätta intervjun så korrekt som möjligt jämfört om jag endast skulle fört anteckningar. Jag tänkte även fråga ifall jag får använda organisationens namn i undersökningen. Jag vill att du ska veta att det är endast jag som kommer att ta del av materialet och du kommer vara helt anonym. Jag är ute efter dina egna upplevelser av kulturella skillnader så det finns inga rätta eller fel svar på frågorna. Jag vill att du tar del av ett intervjukontrakt och skriver under detta ifall du godkänner det.

### Inledande frågor

1. Hur kommer det sig att du hamnade på X i Thailand?
2. Vilka är dina arbetsuppgifter på X?
3. Hur länge har du varit i Thailand?

### Kultur

4. Hur var ditt första intryck av Thailand när du började arbeta här?
5. Upplever du att det finns några kulturella skillnader mellan Thailand och Sverige? Vilka är de tydligaste skillnaderna i så fall? *Allmänna kulturella skillnader*
6. Finns det några särskilda koder som kan vara till stor hjälp när man arbetar i Thailand?

### Organisationen

7. Vilka skillnader tycker du att det finns mellan att arbeta med personal som endast kommer ifrån samma kultur och att arbeta med personal från två olika kulturer? Arbetar man på olika sätt? Olika förutsättningar?
8. Hur anser du att organisationen påverkas av att ha personal från två olika kulturer?
9. Upplever du att det finns kulturella skillnader mellan Thailand och Sverige när det kommer till arbetssätt? *Själva sättet att arbeta.*
10. Hur skulle du beskriva att du hanterar dessa kulturella skillnader?
11. Vilka konsekvenser tror du att kulturella skillnader kan få för organisationen?

### Medarbetarna

12. Har du märkt någon skillnad mellan den svenska och thailändska personalen när det kommer till att följa regler på arbetsplatsen?
13. Anser du att det finns några skillnader mellan den thailändska och svenska personalen när det kommer till att uttrycka sin åsikt, våga säga vad man tycker?
14. Anser du att det finns skillnader mellan hur era svenska respektive thailändska medarbetare värdesätter fritid, materiella ting och familjeliv?
15. Anser du att det finns någon skillnad mellan den svenska och thailändska personalen när det kommer till arbetsmoral?
16. Anser du att både den thailändska och svenska personalen strävar efter att få utvecklas, klättra i karriären? Mer eller mindre?

## **Ledarskap**

17. Upplever du att svenska respektive thailändska anställda har olika syn på chefen?
18. Hur pass involverade är de anställda i de beslut som tas i organisationen? Är det någon skillnad mellan den svenska och thailändska personalen?

## **Relationer**

19. Hur upplever du din relation till den thailändska personalen?
20. Skulle du beskriva den annorlunda mot den svenska personalen? På vilket sätt?

## **Kommunikation**

21. Vilket anser du vara det största hindret när det kommer till kommunikationen med thailändare?
22. Upplever du att det kan finnas underliggande innebörder som är svåra att upptäcka när man kommunicerar med thailändare?
23. Finns det något viktigt man bör tänka på när man kommunicerar med thailändare?

Finns det något som du vill tillägga eller är det något som du vill informera om som du tror har nytta för min undersökning?

## Bilaga 2: Intervjukontrakt

Jag har härmed fått ta del utav denna information:

- Uppsatsens syfte och varför detta ämne är intressant att studera
- Jag har blivit garanterad anonymitet
- Jag är medveten om att intervjun är frivillig och att jag kan välja att dra mig ur eller avbryta intervjun ifall jag skulle vilja.
- Jag godkänner användandet av bandspelare och jag har blivit informerad om att inspelningen kommer att förstöras när uppsatsens är klar samt det transkriberade materialet kommer att hanteras konfidentiellt.
- Jag har blivit informerad att undersökningen inte är på min arbetsgivares begäran.

Underskrift Intervjuperson

---