

# **LEDARE 'LAGOM' I KONFUCIANISMENS KOREA**

## **– EN ANALYS AV SVÅRIGHETER FÖR SVENSKA FÖRETAG I SYDKOREA**

**Författare**

**Maja Boström – 20070 och Lisa Tullus – 19930**

---

**Abstract:**

The purpose of this study is to analyze the handling of difficulties encountered by Swedish managers in Swedish subsidiaries in South Korea. By identifying the most common and possibly most manageable difficulties specific to the market we categorized them into three different groups; external difficulties, internal difficulties and difficulties related to the leadership. Depending on where in the environment and in relation to which stakeholder the difficulties originate the managing process comes to be supported through sometimes contradictory theories. Our study implies that the proper handling is crucial to satisfy local expectations which are critical for survival of Swedish companies. It also implies that the leadership skills acquired by the Swedish managers combined with the level of acceptance for foreign managers among the Korean coworkers affect how influential the manager's ambitions are. In conclusion we find that many of the difficulties are actually quite basic and possible to solve just by being recognized and taken seriously by managers and parent company.

---

Vi vill rikta ett varmt tack till de företagsledare som delat med sig av sin tid för att diskutera sina erfarenheter, utan vilkas hjälp uppsatsen inte kunnat förverkligas. Ett lika varmt tack vill vi rikta till våra handledare, Pär Åhlström, professor vid Handelshögskolan i Stockholm och Tarras Delin, handelssekreterare vid Exportrådet i Seoul.

Handledare: Pär Åhlström

Opponenten: Charlotte Montell och Linda Willgottson

Framläggning: Måndagen den 8 december 2008, kl.13.15 i B621

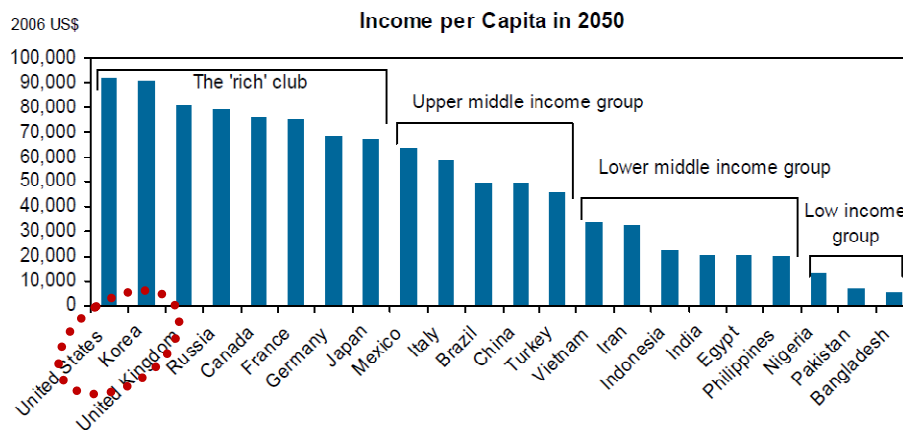
# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Inledning.....	3
1.1	Bakgrund.....	4
1.2	Syfte och frågeställning.....	5
1.3	Avgränsningar.....	5
1.4	Uppsatsens disposition.....	6
2	Metod.....	7
2.1	Studiens upplägg.....	7
2.2	Val av metod.....	7
2.3	Val av studieobjekt.....	8
2.4	Datainsamling.....	9
2.5	Studiens tillförlitlighet.....	10
3	Teori.....	12
3.1	Institutionell teori.....	12
3.1.1	Affärsmiljön som omgivning.....	13
3.1.2	Organisationen som omgivning.....	14
3.2	Formella reglers teori.....	15
3.2.1	Påverka regelsättarens beslut.....	16
3.2.2	Bli regelsättare.....	17
3.3	Ledarskapsteori.....	17
3.3.1	Lokalt och globalt.....	18
3.3.2	Relationer och tillit.....	18
3.3.3	Kulturella skillnader.....	19
3.3.4	Medlemskap i gemenskapen.....	21
4	Empiri.....	24
4.1	Introduktion till omgivningen.....	24
4.2	Svårigheter med externa aktörer.....	27
4.2.1	Externa relationer.....	27
4.2.2	Extern kommunikation.....	30
4.2.3	Externa arbetssätt.....	31
4.2.4	Extern byråkrati.....	33
4.3	Svårigheter med interna aktörer.....	37
4.3.1	Interna relationer.....	37
4.3.2	Interna arbetssätt.....	39
4.4	Ledarskapet.....	42
4.4.1	Kommunikation och informationsflöde i ledarskapet.....	43
4.4.2	Arbetssätt som påverkar ledarskapet.....	47

4.4.3	Rekrytering till ledarskapet.....	50
5	Analys .....	52
5.1	Externa aktörer .....	52
5.1.1	Informella regler .....	53
5.1.2	Formella regler .....	55
5.2	Interna aktörer.....	58
5.2.1	Faktiska förändringar .....	58
5.2.2	Legitimerande idéer .....	59
5.3	Ledarskapet.....	60
5.3.1	Relationer.....	60
5.3.2	Kultur .....	63
6	Slutsats .....	68
6.1	Slutsatser .....	68
6.2	Förslag på fortsatt forskning.....	71
6.3	Avslutande kommentarer .....	72
7	Källförteckning.....	73
8	Appendix.....	76

# 1. INLEDNING

På 60-talet var Sydkorea lika fattigt som länderna i Afrika. Idag är det världens tionde största ekonomi och ser man ur ett 30-årsperspektiv så har Sydkorea varit det snabbast växande landet i hela världen.<sup>1</sup> I slutet av 2005 presenterade Goldman Sachs ett koncept som kallas the Next Eleven (N-11)<sup>2</sup> och i likhet med tio andra länder har Sydkorea (fortsättningsvis Korea om inget annat anges) i och med konceptet identifierats som en möjlig konkurrent till G7-länderna<sup>3</sup>. Inom N-11 är Korea den största ekonomin och tycks vara det enda landet med tillräcklig kapacitet att nå inkomstnivåer i höjd med världens rikaste ekonomier.<sup>4</sup> Korea ingår dessutom i investmentbankens Rich Club och år 2050 förväntas landet ha en av världens högsta inkomstnivåer.



Figur 1. Inkomst per capita år 2050 (Källa: *The N-11: More Than an Acronym*, Goldman Sachs Economic Research)

Av jordens befolkning bor 60 procent i Asien och enligt FN:s beräkningar kommer befolkningen i regionen att öka med drygt 30 procent under de närmaste 40 åren. Ett starkt svenskt utbyte med regionen skulle kunna ha en dramatisk betydelse för hela det svenska internationella handelsutbytet.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Delin 2007-11-26

<sup>2</sup> Bangladesh, Egypten, Indonesien, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Filippinerna, Turkiet, Vietnam och Sydkorea

<sup>3</sup> Kanada, Frankrike, Tyskland, Italien, Japan, Storbritannien och USA

<sup>4</sup> *The N-11: More Than an Acronym*, Goldman Sachs Economic Research

<sup>5</sup> *Asien och Oceanien*, Regeringskansliet

## 1.1 BAKGRUND

Korea utgör kanske för många en relativt okänd del av Asien, men faktum är att under de senaste 15 åren har landet haft en av världens snabbaste tillväxter.<sup>6</sup> Trots att landet haft en dramatisk historia och levt i skuggan av Asiens två största ekonomier, Kina och Japan, har Korea numera en BNP jämförbar med Europa och en ekonomi som blomstrat sedan Asienkrisen för tio år sedan.<sup>7</sup>

Den koreanska industrin har på senare tid förändrats och arbetskraftsintensiva industrier har ersatts av bland annat hightech och kemisk industri. Korea är medlem i OECD och Internationella valutafonden (IMF) och dessa organisationer har ställt ökade krav på att landets marknader öppnas för utländska produkter och tjänster.<sup>8</sup> Bland OECD-medlemmarna är Korea fortfarande en av de snabbast växande ekonomierna, något som bland annat beror på just high-techindustrins framgångar.<sup>9</sup>

Sveriges regering ser stora möjligheter att fördjupa sitt samarbete med länderna i Asien. Enligt Utrikesdepartementet utgjorde svensk export till Asien och Oceanien 9,3 procent av den totala varuexporten år 2004.<sup>10</sup> Idag är Japan och Kina de länder i Asien som uppfattas som viktigast när det gäller svensk handel, även om Korea inte ligger långt efter.<sup>11</sup> Redan idag finns ca 70 svenska dotterbolag på plats i Korea och då landet börjat fokusera på informationsteknologi, telekommunikation och fordonsindustri väntas det svenska intresset för landet öka snabbt.<sup>12</sup> Företagen på plats har nytta av landets välutbildade befolkning, låga relativa kostnadsnivåer och befolkningens starka köpkraft.

Sedan år 2002 har Exportrådet (Swedish Trade Council, STC) funnits i Korea.<sup>13</sup> Innan dess var STC länge verksamt i Korea via handelsavdelningen på ambassaden. STC kompletterar nu ambassadens funktion genom att finnas till hands särskilt för nyetableringar av svenska företag i landet. Ambassaden har numera mest kontakt med redan etablerade svenska företag i Korea.<sup>14</sup>

---

<sup>6</sup> *Om Sydkorea*, The Swedish Trade Council

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> *Economic Survey of Korea 2007*, The OECD Policy Briefs

<sup>10</sup> *Asien och Oceanien*, Regeringskansliet

<sup>11</sup> *Om Sydkorea*, The Swedish Trade Council

<sup>12</sup> *Svenska Företag*, Sveriges Ambassad Seoul

<sup>13</sup> Bergman 2008-11-21

<sup>14</sup> Respondent D

För att genomföra vår studie har vi bott i Koreas huvudstad Seoul under fem veckor hösten 2008 och stiftat bekantskap med företagsledare som levt och arbetat i landet i allt från 3 månader till 25 år. Vid sidan av våra officiella möten har vi upplevt en stad med 23 miljoner människor, som präglats av landets historia och den mycket levande konfucianismen<sup>15</sup>, en religion och filosofi som innehåller detaljerade levnadsregler bland annat om förhållandet mellan över- och underordnade. Seoul domineras av en konsumerande medelklass, här finns en karaktäristisk mat- och alkoholkultur och en imponerande infrastruktur som dagligen hanterar mångmiljonstadens invånare. Det är i denna miljö som svenska företagsledare ska skapa och utveckla sina företag, göra affärer i en kultur som är mycket olik den svenska, forma en god affärsmiljö för medarbetarna och balansera förväntningar från å ena sidan kunder och leverantörer i Korea och å andra sidan ledningen i Sverige. Utmaningarna och svårigheterna är många.

## 1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med uppsatsen är att, utifrån det empiriska materialet som vi har samlat in, utforska vilka svårigheter svenska företag i Korea stöter på samt hur dessa hanteras. Liknande studier har gjorts på svenska företag i andra delar av världen och specifikt för andra asiatiska länder. Vi vill poängtera att traditioner och affärsmiljöer även skiljer sig åt i den asiatiska regionen. Koreas affärsmiljö är unik och vår förhoppning är att denna studie också bidrar till att påvisa detta.

Vår frågeställning är:

*– Hur hanterar svenska företag svårigheter som de möter inom den koreanska affärsmiljön?*

## 1.3 AVGRÄNSNINGAR

Vi har avgränsat oss till att uteslutande tillfråga ledare på svenska företag i Korea. Vi har valt företag med minst en svensk representant på plats i landet, med undantag för ett företag som har en norsk ledare.

Uppsatsen fokuserar i huvudsak på de praktiska svårigheter som företagsledarna hanterar. Anledningen till det är att det främst är de hanterbara svårigheterna som är genomgående problem för de tillfrågade. I den uppsjö av svårigheter som företagsledarna identifierat finns

---

<sup>15</sup> NE:s definition på konfucianism

dessa problem som vi urskiljer som generella. Vi har valt att likställa begreppet hantering med en aktiv handling och därmed inte diskuterat de svårigheter som företagsledarna väljer att ignorera.

Vi har inte funnit det relevant att beakta hur framgångsrika företagen och företagsledarna kan tänkas vara. Inga finansiella mått har medvetet beaktats under studien.

Det är ofrånkomligt att våra frågor har styrt intervjuerna och företagsledarnas svar. Det kan därför vara givande för läsaren att ta del av intervjumanualen som finns i appendix.

## 1.4 UPPSATSENS DISPOSITION

Efter denna inledning följer uppsatsens andra del som behandlar metoden. Där beskrivs studiens upplägg, val av metod som bidrar till att uppfylla uppsatsens syfte, val av studieobjekt, tillvägagångssätt vid datainsamlingen samt studiens tillförlitlighet. I uppsatsens tredje del presenterar vi de teorier som utgör vårt ramverk i analysen. I fjärde avsnittet introducerar vi det empiriska materialet enligt uppdelningen externa, interna och ledarskapets respektive svårigheter och hantering. Efter detta kommer uppsatsens femte avsnitt där vi analyserar empirin med hjälp av vårt teoretiska ramverk och söker svar på uppsatsens frågeställning. Därefter följer den sjätte och sista delen där vi drar slutsatser från analysen och ger förslag till framtida studier inom området samt kort kommenterar vår syn på studien.

## 2 METOD

---

I denna del redovisar vi studiens upplägg, metod och tillvägagångssätt.

### 2.1 STUDIENS UPPLÄGG

Vi hade en önskan om att skriva vår examensuppsats i Korea och kontaktade STC i Seoul med en förfrågan om samarbete. Tillsammans med handelssekreterare Tarras Delin som praktisk handledare i Seoul utarbetade vi studiens ämne och omfattning för att passa både som en produkt till STC och som uppsatsämne. Efter detta kontaktade vi professor Pär Åhlström på Handelshögskolan som kom att bli vår akademiska handledare. Vårt arbete har haft två syften, dels denna akademiska uppsats och dels en presentation av resultatet för STC. Den akademiska uppsatsen är inte tänkt att värdera den hantering som de intervjuade företagsledarna förespråkar utan snarare förklara den. Om något kan uppfattas som förmaningar i analysen ska de uppfattas som klagöranden. Presentation till STC är tänkt att presentera både svårigheter och möjligheter i Korea samt innehålla råd till företag med intresse av att etablera sig i landet.

### 2.2 VAL AV METOD

Vi beslutade tidigt att vi skulle undersöka flera företag för att på så sätt få en så täckande bild som möjligt av forskningsområdet. När man söker svar på hur- och varför- frågor förespråkar forskare fallmetoden.<sup>16</sup> I en kvalitativ organisationsforskning är intervjun det mest använda verktyget. Det är en mycket flexibel metod som kan användas var som helst, det är ett bra sätt att gå på djupet i en forskningsfråga och det är även ett sätt som många forskningsdeltagare känner sig bekväma med.<sup>17</sup> STC gav oss information om svenska företag med verksamhet i Korea. När det gäller urvalet av intervjupersoner har vi tagit hänsyn till några särskilda aspekter: som att objekten har kunskap och erfarenhet av området som studeras samt att de företräder olika perspektiv.

---

<sup>16</sup> Benbasat et. al (1987) s.368

<sup>17</sup> Cassell och Symon (1994) s.14



Studiens syfte och problemställning bestämmer vilken metod som ska användas.<sup>18</sup> Vi har valt den kvalitativa undersökningsmetoden eftersom den passar vår undersökning. Kvalitativ forskning kan beskrivas som ett paraplybegrepp som täcker en mängd sätt att beskriva, avkoda, översätta och finna mening i fenomen som uppstår i den sociala omgivningen.<sup>19</sup> Vi vill genom den valda metoden skapa en djupare förståelse för det valda studieområdet.

Undersökningen utvecklas genom att vi använder oss av både teori och empiri och dessa omtolkas med hjälp av varandra. Det är en så kallad abduktiv ansats, en gyllene medelväg, som kombinerar empiriska fakta med studier av tidigare litteratur inom forskningsområdet. Litteraturen fungerar då som en inspirationskälla för att se mönster i forskningen.<sup>20</sup> Vår undersökning har sin utgångspunkt i empirin och teorierna har använts för att tolka och förstå verkligheten.

Vi har intervjuat människorna i deras naturliga miljöer och strävat efter att vara öppna inför ämnet och resultaten. Vi har utvecklat en passande hantering av den omfattande datamängden och ger genom den beskrivande empiridelen och de sammanfattande matriserna en överblickbar sammanställning.

## 2.3 VAL AV STUDIEOBJEKT

Bland de svenska företagen i Korea fann vi 22 företag som hade en svensk på motsvarande VD-position vid tiden för undersökningen. Den svenska bakgrunden var en förutsättning för att de skulle ha kunskap och erfarenhet av vårt studieområde. Vi tog ingen hänsyn till företagens storlek eller i vilken bransch de verkar eftersom vi inte ansåg det vara relevant för vår forskning. Däremot strävade vi efter att få en balans i hur länge respektive företag funnits på den koreanska marknaden eftersom detta leder till olika perspektiv och erfarenheter. Före avresan till Seoul kontaktade vi de företag som passade in på vår profil. Av de 22 företagen som vi kontaktade fick vi 13 positiva svar. Vi valde att intervjua 11 personer på 9 företag.<sup>21</sup> Av de 11 personerna var två koreanska medarbetare. Dessa kompletterande intervjuer initierades av företagsledarna själva och kom att bidra till både bekräftelser och nya perspektiv. Förutom de intervjuade företagspersonerna valde vi att tala med handelssekreteraren vid STC och Svenska ambassadens

---

<sup>18</sup> Andersen (1998) s.34

<sup>19</sup> Cassell och Symon (1994) s.2

<sup>20</sup> Alvesson och Sköldberg (2007) s.56

<sup>21</sup> Av de 13 svarande företagen hade nio stycken möjlighet att ställa upp på intervju under den begränsade tid vi befann oss i Korea.

handelsråd. Totalt genomfördes alltså 13 intervjuer. Eftersom handelsekreteraren och handelsrådet beskriver sina klienters erfarenheter benämner vi fortsättningsvis samtliga intervjupersoner som företagsledare.

Företagsledarna uttrycker här sina personliga åsikter. De kommer från följande företag: Ericsson, Eukor, Gambro, Haldex, Phadia, Saab, Sauer-Danfoss-Daikin, Scandinavian Biogas samt Tradex. Samtliga företagsledare erbjöds vid intervjuerna anonymitet för att de inte skulle tveka att svara ärligt och utförligt. Efter samtycke från de medverkande är alla dock med i källförteckningen med personnamn, titel och företagsnamn. Vid citat och utdrag ur intervjuerna anger vi dock inte källan eftersom vi inte anser att det är relevant vem som sagt vad.

Urvalskriterier för undersökta företag:

- Svenskt företag med dotterbolag i Korea<sup>22</sup>
- Svensk företagsledare på motsvarande VD-position<sup>23</sup>
- Antal år företaget funnits på den koreanska marknaden (för att få ett representativt urval)

Kriterier vi *inte* tagit hänsyn till:

- Företagets storlek
- Branschen i vilken företaget verkar

## 2.4 DATAINSAMLING

Före avresan diskuterade vi ämnet sinsemellan och med handledare Åhlström för att kunna söka teorier till den akademiska delen av projektet. I takt med inläsning av tidigare litteratur inom ämnet och med fokus på vår egen infallsvinkel klarnade teoribildningen. Parallellt med detta tog vi fram en intervjumanual som med diskussionsfrågor indelades i nio undersökningsområden. Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebär att vi utgick ifrån frågorna i manualen men att några svarsalternativ inte konstruerades före intervjuerna samt att intervjupersonernas svarstid inte heller var begränsades.<sup>24</sup> Intervjumanualen användes under samtliga intervjuer, men alla frågor besvarades inte av alla intervjupersoner och för att följa upp resonemang som personerna själva tog upp diskuterades även frågor utöver de i manualen.

<sup>22</sup> Med undantag av Sauer-Danfoss-Daikin som är ett dansk- tysk- japanskt företag med en svensk VD i Korea.

<sup>23</sup> Med undantag av Eukor som har en norsk VD.

<sup>24</sup> Tufte (2003) s.98

Vi deltog båda vid samtliga intervjuer och alla utom en genomfördes på intervjupersonernas kontor. Att besöka företag som man undersöker bidrar till en ökad förståelse för organisationen.<sup>25</sup> Intervjuerna varade mellan en och tre och en halv timma och alla intervjuer utom en, då intervjupersonen undanbad sig, spelades in. Utöver ljudinspelningar tog vi kompletterande anteckningar. De inspelade intervjuerna transkriberades i sin helhet vilket gör att vi har exakta citat och utdrag från ledarna. Genom att identifiera grupper av svårigheter utifrån allt insamlat material har vi stegvis närmat oss de huvudsakliga områden som presenteras i empirin. Många svårigheter har beaktats men vi har endast analyserat det urval som faller inom ramen för våra avgränsningar. Vi visades runt på kontoren och gjorde då egna observationer för att skapa oss intryck om hur det interna arbetet såg ut. Dessa observationer är beaktade i arbetet, om än inte explicit, så genom att de delvis format våra tolkningar om intervjupersonernas arbetsförhållanden.

## 2.5 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET

För att bedöma trovärdigheten i en studie används begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.<sup>26</sup> Validitetsbegreppet innehåller två betydelser: giltighet och relevans. Med giltighet avses överensstämmelsen mellan den valda teorin och empirin. Relevans handlar om hur relevant empirin är för problemställningen. Detta är svåratt mäta, men om det är hög överensstämmelse mellan empirin och de teoretiska definitionerna är validiteten hög.<sup>27</sup> Studiens empiri stämmer väl överens med de presenterade teorierna vilket tyder på en god validitet.

Reliabilitetsbegreppet mäter studiens noggrannhet och syftar på i vilken utsträckning undersökningen kan genomföras igen med samma slutsatser som resultat.<sup>28</sup> När man använder intervjun som undersökningsmetod beror reliabiliteten på om intervjupersonerna skulle svara likadant vid en andra undersökning. Även om detta inte går att säkerställa har vi försökt att öka reliabiliteten genom att lämna empirin till de medverkande för genomläsning. Intervjupersonerna har godkänt och bekräftat det empiriska materialet för att garantera att vi uppfattat deras svar korrekt. De intervjuade har en relativt samtydig bild av hur verkligheten för svenska företag på den koreanska marknaden ser ut och detta implicerar hög reliabilitet.

---

<sup>25</sup> Andersen (1998) s.128

<sup>26</sup> Cassell och Symon (1994) s.8

<sup>27</sup> Andersen (1998) s.85

<sup>28</sup> Yin (2003) s.37

I en kvalitativ studie där syftet är förståelse och inte ett entydigt svar, är planering, noggrannhet och kritisk medvetenhet viktigt.<sup>29</sup> Vi har försökt säkerställa detta genom en god planering och ett relativt stort antal djupintervjuer.

Generaliserbarheten blir större ju fler fall man undersöker.<sup>30</sup> Vi har intervjuat 13 personer inom 11 organisationer vilket vi anser vara tillräckligt för att uppnå en mättnad. Vi såg tidigt mönster och likheter i intervjupersonernas svar. De sista intervjuerna gav oss få nyheter med vi fick fler konkreta exempel på redan identifierade problem.

Vi är medvetna om att resultaten av denna uppsats kommer från ett antal enskilda individers subjektiva syn på och interaktion med den specifika miljön. Detta är ett dilemma i all forskning som involverar människor och det är svårt att kringgå, men vi har uppmärksammat problemet och försökt att kritiskt tolka innehåll och de resonemang som intervjupersonerna fört. Som författare kan vi, genom den personliga kontakten som skapats under intervjuerna, ha blivit selektiva i vilken information vi fokuserat på och hur vi tolkat densamma. Vi är dock medvetna om problemet och hoppas att det har minskat vårt subjektiva inflytande.

---

<sup>29</sup> Merriam (1994) s.179

<sup>30</sup> Andersen (1998) s. 133

## 3 TEORI

---

I denna del av uppsatsen presenterar vi de teorier som ligger till grund för analysen. Då vi studerat svårigheter för individer inom organisationer har vi funnit att även organisationen i sig och dess omgivning har inverkan på hanteringen. Därför täcker teorierna in både perspektiv på organisationerna och individerna däri.

Först presenterar vi vad vi avser med institutionell teori och sedan smalnar teoriavsnitten av. Vi tolkar och analyserar teoriförfattarnas grundläggande idéer vilket innebär att teorierna slutligen appliceras på våra konkreta exempel. Vi avser att med följande teorierna skapa ett ramverk anpassat för vår specifika studie.

### 3.1 INSTITUTIONELL TEORI

Institutionell teori beskriver den sociala kontexten och förklarar isomorfism inom den institutionella omgivningen. Organisationer anpassar sig till strukturer som av omgivningen anses lämpliga och som förstärks i interaktionen med andra organisationer.<sup>31</sup> Isomorfism kan definieras som införlivandet av strukturer och processer i andra organisationer som verkar i samma omgivning.<sup>32</sup> Ett grundantagande inom teoribildningen är att omgivningen i sig själv är organiserad, vilket bland annat innebär att den utgörs av organisationer som har relationer och inte bara transaktioner med varandra. Dessa relationer är delvis orsaken till det normativa tryck och de kognitiva restriktioner som får organisationer att välja strukturer som leder till isomorfism.<sup>33</sup>

Övertygelsen, normerna, reglerna och förståelsen finns inte bara ”där ute” utan även ”här inne”. Alla aktörer är bärare av normerna som utgör kulturen och det leder till att organisationerna och omgivningen tränger in i varandra.<sup>34</sup> Detta är grunden till omgivningens restriktioner på organisationers förändringar och densammas tryck på spridande av strukturer och processer.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Ghoshal och Westney (1993) s.54

<sup>32</sup> Ibid. s.54

<sup>33</sup> Ibid. s.55

<sup>34</sup> Ibid. s.56

<sup>35</sup> Ibid.

Pressen på organisationer att utöka samarbeten och stärka banden till kunder, leverantörer och andra intressenter tydliggör alternativkostnaden av att inte följa de lokala isomorfa krafterna.<sup>36</sup>

Institutionell teori ligger till grund för de två nu följande avsnitten som behandlar omgivningen. Vi behandlar här uteslutande informella regler som vanor, normer och förgivet tagna föreställningar.<sup>37</sup> Teorierna nedan har den institutionella grunden gemensamt, men genom anpassning har de visat sig användbara till olika delar i analysen. Den första behandlar organisationens hantering av förväntningar från en extern omgivning, medan den andra delen enbart analyserar den interna omgivningen som om de interna aktörerna agerade till synes oberoende av en yttre omgivning.

### 3.1.1 AFFÄRSMILJÖN SOM OMGIVNING

Vid identifieringen av en isomorf organisation kan man finna att organisationen har integrerat idéer som är externt legitimerande hellre än effektiviserande, går i riktningen att framstå som en del av omgivningen hellre än en fristående organisation och är beroende av externa institutioner för att behålla stabilitet.<sup>38</sup> Detta är relevant då vi diskuterar organisationer som har placerats i en ny och annorlunda omgivning.

En informell regel kan skapas ur främst två olika kontexter. Den kan bero på att en lokal omgivning kommit att tjäna på att ha organisationer med likartade aktiviteter för att de under sådana förhållanden blivit överlägsen en konkurrerande omgivning. Alternativt uppstår den informella regeln i en omgivning med täta relationer mellan organisationerna samt en kollektivistisk syn på och inom omgivningen.<sup>39</sup> Dessa förklaringar kommer i vår analys att illustrera uppkomsten av externa informella regler.

I omgivningar med informella förväntningar kräver företagens framgång mer än bara effektiva aktiviteter. En organisation måste kunna påvisa en struktur som liknar strukturen i omgivningens andra organisationer för att erhålla legitimitet.<sup>40</sup> Kraven på utländska organisationer kan vara högre än på de lokala i omgivningen. Till vilken grad beror på hur starka fördomar den specifika omgivningen har om utländska organisationer eller om omgivningen har särskilda förväntningar

---

<sup>36</sup> Ghoshal och Westney (1993) s.61

<sup>37</sup> Alexius (2007) s.1

<sup>38</sup> Meyer och Rowan (1977) s.348-349

<sup>39</sup> Ibid. s.353

<sup>40</sup> Ibid. s.352

på dessa organisationer.<sup>41</sup> Men motsatsen uppstår i de situationer då de lokala organisationerna själva saknar legitimitet och det därmed är en fördel att vara annorlunda med automatiskt högre legitimitet.<sup>42</sup> Detta uppstår exempelvis i omgivningar där lokala organisationerna inte utsatts för konkurrens eller utövar korrumpade aktiviteter som har givit dem dåligt rykte.<sup>43</sup>

Förväntningar och informella regler kommer ofta ur olika motstridiga sammanhang och då dessa inte överensstämmer med varandra måste organisationen hantera den konflikt som uppstår.<sup>44</sup> Motstridiga förväntningar från den externa omgivningen är vad organisationerna i vår analys måste hantera då de har olika aktörsgrupper att tillfredsställa. Men genom att anpassa det man säger utifrån vilka informella förväntningar, som man vill tillfredsställa, kan legitimiteten behållas intakt. Som vi tidigare har beskrivit kan förväntningar från omgivningen vara delade och genom att särkoppla - att skilja prat och praktik - kan organisationen få det att se ut som om den rättar sig efter flera motstridiga informella regler samtidigt.

### 3.1.2 ORGANISATIONEN SOM OMGIVNING

I detta teoriavsnitt behandlar vi organisationen som en fristående omgivning med egna motstridiga förväntningar bland aktörerna. Institutionell teori talar om behovet av att legitimera sig för både den externa och den interna omgivningen. Här behandlar teorin legitimering inom den egna organisationen. Det är nödvändigt att koordinera olika aktiviteter såsom prat och beslutsfattande så att de tillfredsställer olika inblandade aktörer. Men det är otroligt svårt, för att inte säga helt omöjligt, att de facto tillfredsställa motstridiga förväntningar.<sup>45</sup>

En stat kan beskrivas som en organisation med dess beslutsfattande organ i toppen av en hierarkisk organisationspyramid.<sup>46</sup> I statens toppskikt finns personer med förmågan och viljan att förändra beteendet hos underordade med utgångspunkt i sina politiska idéer.<sup>47</sup> Om vi byter ut staten mot en organisation med motiveringen att även organisationen kan ha en hierarkisk struktur, kan vi peka på att organisationen också har personer i sitt toppskikt med idéer de vill implementera. De personer inom organisationen som motsvarar statens beslutsfattare kallar vi helt enkelt *beslutsfattaren* (- utan att mena en specifik person). Beslutsfattaren får i vår utvecklade

---

<sup>41</sup> Kostova och Zaheer (1999) s.74

<sup>42</sup> Ibid.s.75

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Meyer och Rowan (1977) s.355

<sup>45</sup> Brunsson (2002) s.130

<sup>46</sup> Ibid. s.131

<sup>47</sup> Ibid.

teori representera de åsikter som moderbolaget och dess representanter vill implementera och legitimeras. I vår analys inkluderar beslutsfattaren alla aktörer inom organisationen som inte är koreaner.

I en hierarki kan implementeringen av beslutsfattarnas idéer komma ur två skilda föreställningar.<sup>48</sup> Det första alternativet är idéer som implementeras för att beslutsfattaren ska kunna kontrollera organisationen. För att implementera en idé i en organisation måste andra aktörer aktivt utföra något som överensstämmer med idén, och beslutsfattaren kan få till stånd detta på tre olika styrkenivåer. Det kan ske genom problemlösning i vilken problem och möjliga lösningar identifieras. Lösningarna är de aktiviteter som utförs av andra. Beslutsfattaren kan också kontrollera aktiviteter genom att implementera sina personliga idéer utan att dessa är lösningar på identifierade problem. Även utan problemlösning och kontroll kan beslutsfattaren i en hierarki vilja delta och säkerställa att idéer implementeras men utan att särskilt engagera sig i genom vilka aktiviteter detta sker.<sup>49</sup>

Den andra förklaringen bakom implementering av idéer innebär att implementering inte sker för att aktiviteterna är viktiga, utan i stället är det legitimitet inom organisationen som beslutsfattaren vill uppnå. Här vill man att aktiviteterna reflekterar normer, värderingar och organisationens intressen.<sup>50</sup> Beslutsfattaren kan använda sig av bland annat två verktyg för att skapa legitimitet: prat och beslutsfattande. Genom pratet kan ledaren beskriva situationer med positiva eller negativa formuleringar, beskriva sin egen roll samt argumentera för beslut och aktiviteter. Genom kraftfullt beslutsfattande kan en ledare bland annat omfördela ansvar inom organisationen.<sup>51</sup>

Dessa två alternativ för implementering av idéer inom organisationen kommer vi att använda då vi i analysen behandlar hanteringen av interna svårigheter. Vi ser inga motsättningar i att idéer implementeras av varierade anledningar, tvärtom är det snarare mer realistiskt.

## 3.2 FORMELLA REGLERS TEORI

Inledningsvis studerar vi motsatsen till informella regler. Detta gör vi med hjälp av särskilda strategier för de regler som Svenska Akademiens ordlista (SAOL) betecknar formellt utformade

---

<sup>48</sup> Brunsson (2002) s.133

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid. s.134

<sup>51</sup> Brunsson (2002) s.135-136



och som kan delas upp i kategorierna frivilliga standarder och tvingande direktiv.<sup>52</sup> Det är särskilt i hanteringen av externa svårigheter som vi för tydlighetens skull valt att separera formella regler från vanor. För oss innefattar formella regler de som har att göra med myndigheters byråkratiska tillvägagångssätt. Dessa är inte formella genom att vara nedskrivna, men utgör ändå något tillgängligt för utomstående, i detta fall utländska organisationer.

I teorin som vi utgår ifrån diskuteras fem olika strategier som organisation kan använda för att undgå att följa formella regler.<sup>53</sup> Vi kommer att applicera två av dessa strategier i vår analys.

### 3.2.1 PÅVERKA REGELSÄTTARENS BESLUT

För att påverka regelsättarens beslut kan man exempelvis använda sig av en så kallad röststrategi. Denna strategi innebär att organisationen känner tillräcklig lojalitet med regelsättaren för att inte lämna omgivningen, men ändå inte är nöjd med regelsättarens beslut och därmed uttrycker sitt missnöje i syfte att influera regelsättaren.<sup>54</sup>

Ett alternativ till röststrategin är att endast delvis följa regelsättarens beslut och komplettera med sina egna önskemål för att därmed uppnå en kompromiss. Kompromissen kan vara effektiv i de sammanhang organisationen måste anpassa sig till flera motstridiga regler och kan då leda till att organisationen i fråga endast följer minimikraven som varje regel fordrar. Vill organisationen engagera sig aktivt för att skapa en kompromiss kan den delta i regelförhandlingar och exempelvis representeras av någon som utger sig för att vara expert på att utöva inflytande eller på den specifika frågan.<sup>55</sup>

Vidare kan det vara önskvärt att påverka en regelsättare genom att få till stånd undantag.<sup>56</sup> Av fyra undantagsprinciper diskuterar vi här främst två, validitetsprincipen och principen om extraordinära organisationer. Validitetsprincipen innebär att organisationen ifrågasätter regelns validitet genom att hänvisa till högre stående regler. Som utländsk organisation besitter man erfarenheter från andra länder som kan visa sig mer relevanta än de lokala. Den andra principen innebär att en organisation kan undgå regelföljande genom att klassificera sig själv som en extraordinär organisation och är därmed inte kapabel eller benägen att följa de föreslagna

---

<sup>52</sup> Alexius (2007) s.1

<sup>53</sup> De fem strategierna är: 1. Byte av regulativ omgivning 2. Påverka regelsättarens beslut 3. Bli regelsättare 4. Ge sken av regelföljande 5. Ignorera eller öppet trots regeln.

<sup>54</sup> Alexius (2007) s.4

<sup>55</sup> Ibid. s.5

<sup>56</sup> Ibid.

reglerna.<sup>57</sup> Den utländska organisationen kan positionera sig utanför genom att påvisa att organisationen är så annorlunda att den inte är en del av omgivningen.

Beroende på vilken grad av inflytande organisationen har kan den helt undvika regelförhandlingarna och genom sin frånvaro påverka utslaget. Organisationen utövar på så vis kontroll och kan i samarbete med andra regelmotståndare praktisera något som kallas koalitionsbygge. Det mest extrema som organisationen kan göra är att hota om utträde ur omgivningen. För att detta ska påverka beslutsfattaren krävs att organisationen på egen hand eller genom koalitionsbyggande har stort inflytande.<sup>58</sup>

### 3.2.2 BLI REGELSÄTTARE

En annan strategi kan, genom att organisationen själv blir regelsättare, få organisationen att företräda helt egna eller delvis egna standarder. Ofta handlar det om regler som redan existerar i andra omgivningar men som kan förflyttas och förvandlas till lokala tolkningar genom översättning.<sup>59</sup> Organisationens inflytande över en regels utformning begränsas av hur regelns innehåll ursprungligen förpackats. En explicit regel har ofta samma innehåll oavsett omgivningen den placeras i; organisationen som presenterar regeln har då lite inflytande över dess innehåll. En vag regel kan enklare få en annorlunda lokal tolkning; organisationen har istället stort inflytande över regelns innehåll.<sup>60</sup>

I samband med strategin att själv bli regelsättare tar vi i analysen fasta på att hanteringen i empirin beskrivs av företagsledare med erfarenhet av att agera i andra omgivningar. De kan exempelvis inneha kunskap om vilka standarder och regler som används i andra delar av världen.

## 3.3 LEDARSKAPSTEORI

Organisationen påverkas starkt av sin omgivning då den är en del av ett större kulturellt system som består utav utbyten av normativa krafter såsom legitimitet och mening.<sup>61</sup> Relationen mellan organisationen och kulturen som den befinner sig i leder till att de kulturella mönstren i samhället avspeglas i attityder hos medlemmarna i organisationen. Hur en företagsledare leder en

---

<sup>57</sup> Alexius (2007) s.4-6

<sup>58</sup> Alexius (2007) s.8

<sup>59</sup> Furusten (2002) s.25

<sup>60</sup> Alexius (2007) s.9

<sup>61</sup> Ogbor (1990) s.51

organisation är sättet denne väljer att hantera verkligheten. Organisationers praktiska arbete begränsas till stor del av den kulturella omgivningen och normerna där.<sup>62</sup>

### 3.3.1 LOKALT OCH GLOBALT

Begreppet lokal anpassning kan innebära att man ökar det lokala värdet (*vad* som görs), att använda sig av lokalanställda framför inflyttade utlänningar, expats, (*vem* som gör det), eller implementera lokala organisatoriska modeller framför moderbolagets (*hur* det görs). Ledarskap påverkas av såväl globala som lokala konstruktioner.<sup>63</sup> Globala och lokala förhållningssätt samspelar med varandra på ett aktivt sätt och det är nödvändigt att lokala synsätt och lokal förståelse utvecklas.<sup>64</sup>

Det finns två tolkningar av varför dotterbolag anammar antingen lokala eller internationellt vedertagna organisationsmodeller. Den ena är kulturell och innebär att organisatoriska strukturer och processer måste acceptera skillnader mellan lokala kulturer och moderbolagets kultur. Här handlar det om vikten av att anpassa moderbolagets praxis till den nationella kulturen i vilken dotterbolaget verkar. Den andra är politisk och beskriver organisationer som en arena för en kamp mellan dotterbolagschefen för självständighet och moderbolaget för kontroll. Båda tolkningarna kan förstås som isomorfa krafter som likformar.<sup>65</sup>

### 3.3.2 RELATIONER OCH TILLIT

Socialt kapital är en förutsättning för legitimitet och är i multinationella organisationer delat i två delar; relationer och tillit.<sup>66</sup> Tillit gör att organisationen kan utveckla nya relationer nödvändiga för överlevnad i den nya institutionella omgivningen.

Tillit kan hänföras till både individer och organisatoriska system. Personlig tillit är ofta synonymt med nära och långa vänskapsförhållanden. Tillit till system handlar om förtroende till institutionaliserade strukturer och sätt att göra saker. Tillit är en förutsättning för, såväl som en orsak av, mänskliga relationer.<sup>67</sup> Den kan ha två komponenter; bakgrund och grundläggande

---

<sup>62</sup> Ogbor (1990) s.51

<sup>63</sup> Sjöstrand, Sandberg och Tyrstrup (1999) s.23

<sup>64</sup> Ibid. s.26

<sup>65</sup> Ghoshal och Westney (1993) s.67

<sup>66</sup> Jansson (2007) s.201

<sup>67</sup> Sjöstrand (1997) s.31

förväntningar. Med bakgrund avses en gemensam värdegrund, att samma saker tas för givna, liknande referensramar och känslomässiga band. Personligt tillit byggs ofta på en gemensam värdegrund och kan bara uppstå när individer har ömsesidiga förväntningar på varandras beteende.<sup>68</sup>

### 3.3.3 KULTURELLA SKILLNADER

Hur organisationer interagerar med sin omgivning kan förstås med hjälp av kulturella teorier.<sup>69</sup>

Den holländska antropologen Geert Hofstede har forskat på kulturskillnader och dess påverkan på interaktion i affärsvärlden och han betonar vikten av att komma till insikt om betydelsen av detta.

*De som arbetar internationellt förvånas ibland av hur olika människor från olika kulturer uppför sig. Vi har en tendens att ha en mänsklig instinkt som säger att djupt inne är alla människor likadana – men det är de inte. Därför är risken stor att vi fattar några riktigt dåliga beslut när vi åker till ett annat land och fattar beslut baserat på hur vi brukar göra hemma.<sup>70</sup>*

Hofstede menar att människor är mentalt programmerade att tolka nya erfarenheter på ett specifikt sätt och att invånarna i ett land delar detta sätt att tyda verkligheten. Dessa gemensamma drag syns tydligast från en utlännings perspektiv.<sup>71</sup> Hofstede har definierat fem kulturella dimensioner som representerar olika delar i en gemensam struktur av de kulturella systemen.<sup>72</sup> Länders kulturer kan delas in i dessa dimensioner och har olika poäng inom respektive område. Tillsammans ger detta en bild av det specifika landets kultur. Nedan följer en kort beskrivning av respektive dimension.<sup>73</sup>

*Power Distance* (PDI) definieras som graden av vilken de med mindre makt i organisationer i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. Skalan går från relativt liten acceptans med låga PDI-poäng till extremt stor med höga PDI-poäng.<sup>74</sup> Med andra ord kan detta beskrivas som vad folk tycker om hierarkiska respektive platta strukturer. Kategorin *Individualism* (IDV) innebär att banden mellan människorna i en kultur är lösa och var och en antas ta hand om sig själv och sin närmaste familj. Detta är motsatsen till kollektivism där människor från födelsen är integrerade i starka gemenskaper som genom hela livet skyddar dem i utbyte mot en

<sup>68</sup> Sjöstrand (1997) s.31

<sup>69</sup> Jansson (2007) s.51

<sup>70</sup> *Geert Hofstede Cultural Dimensions*, ITIM International

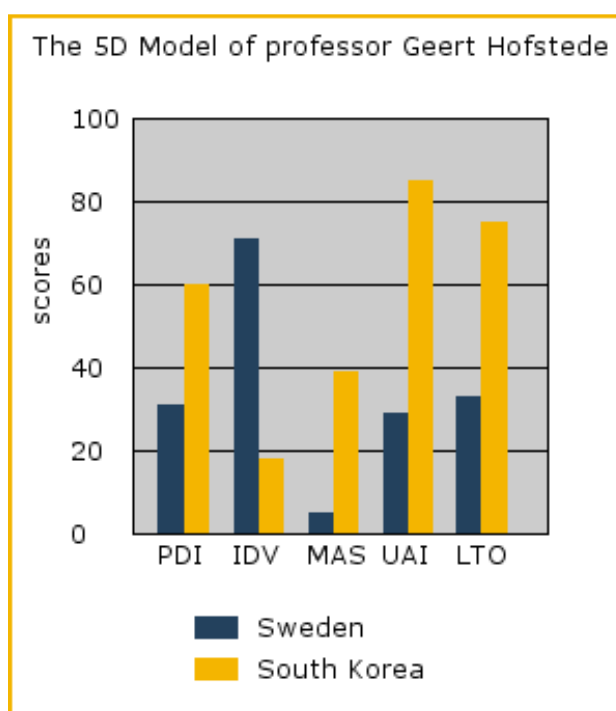
<sup>71</sup> Ogbor (1990) s.60

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> *Geert Hofstede Cultural Dimensions*, ITIM International

<sup>74</sup> Hofstede och Hofstede (2005) s.46

lojalitet utan invändningar.<sup>75</sup> Höga IDV-poäng innebär stor grad av individualism och låga poäng betyder stor grad av kollektivism. Den tredje dimensionen *Masculinity* (MAS) handlar om kulturens särdrag där maskulinitet står för specifikt manliga egenskaper såsom självförtroende och att vara tävlingsinriktad. Motsatsen är femininitet med sina specifika egenskaper, exempelvis blygsamhet och omhändertagande.<sup>76</sup> Höga MAS-poäng står för stor del maskulinitet och låga poäng innebär stor del femininitet. *Uncertainty avoidance* (UAI) behandlar samhällets tolerans för osäkerhet och otydlighet och till vilken grad människor känner sig hotade när de ställs inför okända situationer.<sup>77</sup> Stor tolerans för osäkerhet ger höga UAI-poäng och liten ger låga poäng. Den femte dimensionen *Long-Term Orientation* (LTO) definieras som främjande av egenskaper som ger avkastning i framtiden, främst uthållighet och måttfullhet. Detta sätts i motsats till *Short-Term Orientation* som främjar egenskaper som relateras till nuvarande eller äldre frågor såsom respekt för traditioner, uppfylla sociala krav och inte tappa ansiktet. Värderingarna inom denna dimension återfinns i konfucianismen.<sup>78</sup> Höga LTO-poäng innebär fokus på framtiden medan låga poäng innebär bevarande av traditioner.



Figur 2. Hofstedes kulturella skillnader Sverige och Korea  
(Källa: *Geert Hofstede Cultural Dimensions*, ITIM International)  
Koreas värden: PDI=60 IDV=18 MAS=39 UAI=85 LTO=75  
Sveriges värden: PDI=31 IDV=71 MAS=5 UAI=29 LTO=33

<sup>75</sup> Hofstede och Hofstede (2005) s.76

<sup>76</sup> *Geert Hofstede Cultural Dimensions*, ITIM International

<sup>77</sup> Hofstede och Hofstede (2005) s.167

<sup>78</sup> *Ibid.* s.210

Talen representerar länders *relativa* positioner, inte absoluta. Detta innebär att båda de motsatta polernas definitioner båda kan stämma in på ett lands kultur och anledningen till att landet hamnar närmare den ena polen är då att den beskrivningen stämmer in *bättre* än den andra.

Vad kulturskillnader mellan Korea och Sverige betyder för ledarskapet diskuterar vi i analysen.

### 3.3.4 MEDLEMSKAP I GEMENSKAPEN

När en individ ska bli medlem i ett nytt sammanhang går denne igenom en informell prövningsprocess benämnd *Legitimate Peripheral Participation (LPP)*.<sup>79</sup> LPP fungerar som en informell inlärningsprocess och skapar förståelse för gruppens språk, värderingar och normer samt hur man förväntas agera som medlem i gruppen.<sup>80</sup> Genom detta lär sig medlemmar hur saker utförs och hanteras inom gruppen. Lärandet är en gradvis process och individen går från att vara novis, till att få access till gruppens praxis och vidare till total internalisering och fullvärdigt medlemskap i gemenskapen. I takt med att medlemmarna deltar och ökar sin interna status genom sitt arbete i gruppen konstrueras och rekonstrueras deras sociala identitet i relation till gruppen. Denna legitimeringsprocess kan beskrivas så här:

*Att ta upp och bli upptagen i kulturen inkluderar att veta vilka som är medlemmar, vad de gör, hur deras vardag ser ut, hur mästarna talar, går och arbetar, och hanterar sina liv, hur människor utanför gemenskapen interagerar med densamma, vad lärlingar gör och vad lärlingar behöver lära sig för att bli fullvärdiga medlemmar. Det innebär en ökad förståelse för hur, när och om vad veteranerna samarbetar, konspirerar, och hamnar i konflikter, och vad de gillar, ogillar, respekterar och beundrar. /.../ Det är en process att bli fullvärdig medlem.<sup>81</sup>*

För att få en djupare förståelse för vad en gemenskap innebär kan man se det i ljuset av följande definition:

*En gemenskap innehåller ett begränsat antal medlemmar i ett begränsat socialt utrymme och hålls samman av delad förståelse och en känsla av pliktskyldighet. Relationerna är nära, ofta nära vänskapliga, och vanligtvis ansikte mot ansikte. Individer binds samman av känslosamma band snarare än av individens själviska intentioner. Det är en "vi-känsla" i gruppen, man är en medlem.<sup>82</sup>*

---

<sup>79</sup> Teigland (2003) s.25

<sup>80</sup> Ibid.

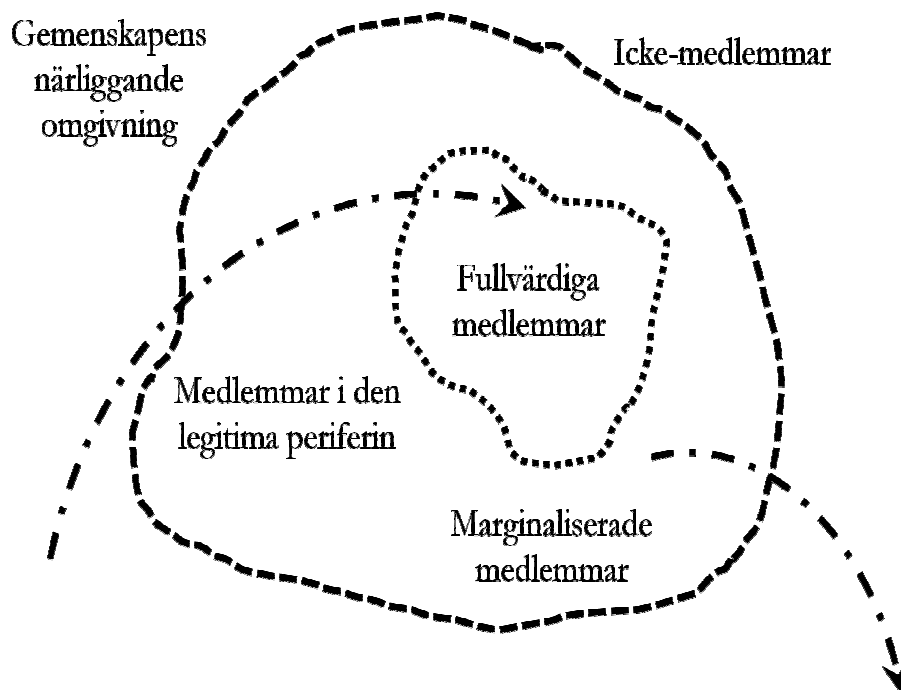
<sup>81</sup> Ibid.s.26

<sup>82</sup> Ibid.

Gemenskaperna har två egenskaper: dels en väv av känslösamma relationer mellan en grupp individer och dels en förpliktelse att följa en uppsättning värderingar, normer och betydelser, tillsammans med en delad historia och identitet.

Gemenskapen har ett eget språk, sätt att utföra handlingar och artefakter som kodifierade procedurer, dokument, normer och etiketter. Denna sociala konstruktion håller ihop medlemmarna och när de interagerar och bidrar med kunskap till gruppen ökar känslan av tillit. När tilliten ökar tilltar även medlemmarnas vilja att dela med sig och följaktligen även gemenskapens sammanlagda kunskap.

Relationerna mellan dessa individer växer fram inte bara genom formella grupperingar utan även som resultat av helt andra faktorer såsom gemensamma intressen, vänskap eller tidigare informella möten. Endast personer som av gruppen anses vara legitima, alltså de som delar värderingarna, språket och de oskrivna uppförandekoderna, får inträde till gemenskapen. Det finns olika stadier av deltagande och acceptans; fullvärdig medlem, individ i legitim periferi, marginaliserad individ samt icke-medlem.<sup>83</sup> (Se figuren nedan.) En individ kan dock förflytta sig mellan de olika kategorierna då tillhörigheten inte behöver vara permanent .



Figur 3. LPP egen översättning (Källa: Teigland. 2003.)

<sup>83</sup> Teigland (2003) s.29

En fullvärdig medlem har skaffat legitimitet genom interaktion med de övriga deltagarna och lärt sig att uppträda som en gruppmedlem. Han eller hon vet hur man kommunicerar och arbetar inom gemenskapen. En person som befinner sig i den legitima periferin är bara delvis med i gruppen. Att få access till denna sfär är inte helt oproblematiskt eftersom personen i fråga måste ta sig igenom inträdesbarriärerna. Individer i denna kategori är delvis legitim bland de fullvärdiga medlemmarna. Att vara en marginaliserad individ innebär en blandning av deltagande och utanförskap. Skillnaden mellan att vara marginaliserad och att vara i den legitima periferin är att den förstnämnda är på väg att exkluderas ur gemenskapen alternativt nekad inträde och den sistnämnda på väg in. De marginaliserade individerna kämpar för att bli fullgoda medlemmar men blir diskriminerade och utstötta. Individer i den sista gruppen, icke-medlemmar, är helt utanför gemenskapen; antingen beroende på nekat inträde eller på ett aktivt eget val att inte vara med.<sup>84</sup>

En fråga som diskuteras inom ämnet är huruvida dessa gemenskaper kan ledas av företagsledare och hur man skulle kunna utnyttja dem på ett effektivt sätt. Forskning visar hur tillgångar, makt, auktoritet och legitimitet definieras och står på spel. Individer på centrala positioner inom gruppen som rör över dessa kan vara hotade av nya medlemmar varför legitimeringsprocessen inte är enkel. Att acceptera ett nytt medlemskap är en allmän process inom gruppen vilket innebär att bara för att en individ vill bli medlem behöver denne inte bli accepterad in i gemenskapen. Medlemmarna förhandlar, kommunicerar och samverkar med varandra i sitt vardagliga arbete. Artefakter och historier produceras för att förmedla kunskap och underlätta förståelse, men är ofta outtalade och underförstådda. Inom denna typ av grupp är ömsesidighet viktigt och individerna är medvetna om varandras handlingar vilket resulterar i en hög grad av social kontroll.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Teigland (2003) s.31

<sup>85</sup> Teigland (2003) s.31



## 4 EMPIRI

---

I denna del av uppsatsen behandlar vi det data vi samlat in under intervjuerna och som ligger till grund för den efterföljande analysen. Avsnittet beskriver hanteringen av svårigheter i den koreanska affärsmiljön och är indelat i tre huvudområden som täcker in aktörer och orsaker till de svårigheter som företagsledarna identifierat. Inom varje huvudområde har vi valt att med företagsledarnas egna exempel presentera två till fyra svårighetsgrupper. Varje grupp beskrivs först utförligt i ett eget avsnitt och följs sedan av ett hanteringsavsnitt specifikt för den svårighetsgruppen. Inledningsvis beskriver vi den omgivning som företagsledarna verkar inom och här identifieras ingen särskild hantering.

### 4.1 INTRODUKTION TILL OMGIVNINGEN

Vi finner det nödvändigt att beskriva företagsledarnas omgivning med i huvudsak deras egna ord. Trots att denna del inte ligger till omedelbar grund för att svara på frågan i analysen är den viktig för läsarens förståelse för omgivningen. Den asiatiska marknaden i allmänhet och den koreanska i synnerhet skiljer sig från de svenska företagsledarnas hemmamarknader. Detta har inverkan på hur de upplever arbetet och hur de faktiskt arbetar. De makroekonomiska förutsättningarna, förutsättningarna på marknaden och den historiska utvecklingen som skapat kulturen är några viktiga skillnader som beskriver kontexten i vilken empirin tar plats.

Asien är trots sin storlek och snabbt ökande betydelse i världen fortfarande okänt för många och i väst är den ackumulerade kunskapen om Asien är låg.<sup>86</sup> Till skillnad från asiaternas kännedom om övriga världen har inte kunskapen om de asiatiska länderna nått västvärlden i samma snabba takt.<sup>87</sup> Exporten från Sverige till Asien är fortfarande förhållandevis låg vilket antyder att svenska företag inte har insett vikten av Asien och Korea.<sup>88</sup>

Tröskeln till den koreanska marknaden är för svenska företag högre än till andra marknader på grund av avståndet, tidskillnaden samt de språkliga och kulturella skillnaderna.<sup>89</sup> Trots att alla marknader har sina specifika hinder överdrivs ofta etableringshindren i just Korea, något som lett

---

<sup>86</sup> Respondent C

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Ibid.

till att landet har fått ett oförtjänt dåligt rykte.<sup>90</sup> En anledning tros vara att många företag misslyckats i Japan och förväntar sig att den koreanska marknaden fungerar ungefär likadant. Detta har lett till att företag med erfarenhet från Japan hellre koncentrerar sig på andra marknader.<sup>91</sup>

Koreas historia har givetvis format landet till vad det är idag. För att förstå kulturen och den koreanska mentaliteten måste den historiska bakgrunden förklaras.<sup>92</sup> Landet har genom tiderna präglats av andra länders anspråk på makt och land. Under århundraden hade Kina störst inflytande över landet och efter det förra sekelskiftet tog Japan över och dominerade det då enade Korea genom ockupation åren 1910 till 1945. Det var en hård förkolonisering som i praktiken betydde införlivning av Korea i Japan; det officiella språket blev japanska och koreanerna tvingades ta sig japanska namn.

Efter Japans förlust i andra världskriget delades den koreanska halvön i två zoner; den norra kontrollerades av Sovjetunionen och den södra av USA. Vad som var tänkt att vara en temporär uppdelning förstärktes i och med regeringsbildning i de båda landsdelarna och 1948 proklamerades både Sydkorea och Nordkorea självständiga stater. USA och Sovjetunionen behöll kontroll över respektive del och 1950 bröt Koreakriget ut efter en nordkoreansk attack. På två veckor tog Nordkorea över hela Sydkorea och efter det fyra år långa kriget var landet totalförstört men gränsen densamma som vid krigets utbrott.<sup>93</sup>

Kriget är fortfarande inte officiellt slut men vapenvila råder sedan 1953. Alltsedan dess deltar Sverige i den neutrala övervakningskommissionen i Panmunjom vid gränsen mellan Nord- och Sydkorea med fyra officerare.<sup>94</sup> Den neutrala närvaron vid gränsen har bidragit till koreanernas positiva bild av Sverige.<sup>95</sup>

Sydkorea hade efter krigets slut inga väsentliga naturtillgångar och heller inget kapital.<sup>96</sup> Trots knappa resurser växte en hög arbetsmoral fram i landet. Man importerade, förädlade och byggde upp kunskap om hur förädlingen kunde förbättras. Utan andra tillgångar hamnade just kunskapen i fokus och utbildning kom att bli mycket viktigt. Staten utvecklade en näringspolitik som innebar

---

<sup>90</sup> Respondent E

<sup>91</sup> Respondent C

<sup>92</sup> Respondent F

<sup>93</sup> *Sydkorea Globalis*, FN-förbundet UNA Sweden

<sup>94</sup> *Rapport från Utrikesdepartementet Sydkorea*, the Swedish Trade Council

<sup>95</sup> Respondent H

<sup>96</sup> Respondent F

att enskilda företag fick regeringsuppdrag att utveckla och producera en viss produkt och intern konkurrens avlägsnades.

*Sen satsade alla, hela landet var liksom ett företag. Det kallar man ibland Korea Inc. För man menar att man inte förhandlar med enskilda företag utan man förhandlar med Korea när man försöker köpa eller sälja.<sup>97</sup>*

Fortfarande har regeringen stort inflytande över vad som produceras genom en aktiv industripolitik i vilken de skjuter till skattemedel för att utveckla exportindustrierna.<sup>98</sup> Näringslivet domineras av några storskaliga industrigrupper, så kallade chaebol-företag (konglomerat).<sup>99</sup> Konglomeraten är ofta familjekontrollerade företag som får stöd av staten och har spelat en viktig roll i den koreanska ekonomin sedan 1960-talet. Några välkända chaebol-företag är Samsung, Hyundai och LG.

Även om Korea förhandlar om frihandelsavtal med såväl USA som EU påverkar den protektionistiska värdegrunden fortfarande landets affärskultur. De historiska konflikterna har skapat en mentalitet av skräckblandad förtjusning över de utländska investeringarnas närvaro. Koreas traditionella protektionism tävlar mot den yngre generationens starka tro på globalisering och internationell öppenhet.<sup>100</sup> Regeringen har insett vikten av en konkurrensutsatt, öppen marknad och försöker anpassa sig efter internationella krav och standarder. Men industrier som är särskilt känsliga för konkurrens gör allt i sin makt för att motarbeta statliga beslut och ofta är deras inflytande stort.<sup>101</sup> Bilindustrin är ett exempel på en industri som förespråkar handelshinder för att skydda sig mot utländska konkurrenter.

*Det är ju en nackdel med att de är protektionistiska, att de skyddar sig. De skapar lite extra regler, man vill se ut som man har frihandel trots att man i själva verket inte har det.<sup>102</sup>*

För utländska företag som konkurrerar på den koreanska marknaden innebär landets tradition att värna sin inhemska produktion praktiska svårigheter.<sup>103</sup> De flesta företagsledare vi talat med beskriver en strikt koreansk marknad som försöker, men misslyckas, att vara internationell. Företagsledarna uttrycker det som att den är global ur ett koreanskt perspektiv men inte har kommit lika långt som Europa och det är fortfarande svårt för vissa industrier att ta sig in på

---

<sup>97</sup> Respondent F

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> NE:s definition på chaebol-företag

<sup>100</sup> Respondent H

<sup>101</sup> Respondent B

<sup>102</sup> Respondent F

<sup>103</sup> Respondent E

marknaden.<sup>104</sup> Den nationalistiska mentaliteten hos den äldre generationen gör också att många kunder föredrar lokala producenter och leverantörer framför utländska.

Känslan av samhörighet och gemensamt ansvar gör den starka kollektivismen till ett tydligt inslag i kulturen. Medan västerlänningar beskrivs som individualister som betonar den enskilda människans frihet och initiativ, är koreaner kollektivistiska vars åskådning sätter de gemensamma intressena före de enskilda individernas. Kollektivismen har skapat grupperingar med särskilt stark gemenskap. Dessa kan vara grupper av personer som är vänner sedan barndomen, som studerat på samma universitet eller som arbetat på samma företag. Kollektivismen och gruppsammanhållningen har stor inverkan på affärlivet. Vi återkommer till gemenskapen med praktiska exempel under empirins huvudområden.

Koreansk kultur har under 2500 år påverkats av den konfucianistiska filosofin och därför präglas Korea än idag av en tydlig hierarki där underordnade hyser stor respekt för överordnade. Samhällets struktur är uppbyggd med utgångspunkt i konfucianismen och hierarkin har stor betydelse för koreanerna. Som utomstående ska man inte underskatta den hierarkiska strukturen, varken ur ett historiskt eller modernt perspektiv; och heller inte enbart kulturellt utan även socialt, politiskt och ekonomiskt.

## 4.2 SVÅRIGHETER MED EXTERNA AKTÖRER

Följande huvudområde omfattar de svårigheter som vi uppfattar går att härleda till aktörer i den omgivning som omger de organisationer vi undersöker och i vilka företagsledarna typiskt verkar. Exempel på dessa aktörer är kunder, leverantörer, potentiella medarbetare och myndighetsliknande organisationer.

### 4.2.1 EXTERNA RELATIONER

Svårigheterna med externa relationer kan delas upp i avsaknaden av likvärdiga relationer som de koreanska konkurrenterna har och tillvägagångssättet som man måste bemästra för att bygga en relation med en koreansk aktör.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Respondent H och Respondent D

<sup>105</sup> Respondent K

*Svårigheter*

Eftersom relationer är kapital i Korea är det svårt att framstå som en trovärdig aktör på marknaden om man saknar relationer.<sup>106</sup> Även om man sitter på en överlägsen produkt kan man mista en affär om konkurrenten har en djupare relation till kunden än man själv.<sup>107</sup>

Som nyetablerat företag på den koreanska marknaden har man sällan referenser genom gamla kunder som intygar att man är seriös.<sup>108</sup> Vid rekrytering av nya medarbetare kan det verka riskfyllt för en korean att söka sig till ett okänt utländskt företag om alternativet är välkända chaebol-företag som Samsung och Hyundai. Inte heller här har det utländska företaget referenser att erbjuda.<sup>109</sup>

Majoriteten av koreanska företag styrs av äldre män. Dessa män har relationer och starka band till varandra som ofta härstammar från studietiden eller från en tidigare arbetsplats.<sup>110</sup>

*De (koreanerna) växer upp tillsammans. De studerar tillsammans och sen hamnar den ena hos kunden och den andra hos leverantören. De känner fortfarande varandra extremt väl efter 15-20 år. Det är vad jag kallar starka relationer.<sup>111</sup>*

Flera företagsledare tror inte ens att det är möjligt att bygga relationer jämförbara med de som koreanerna delar. Det beror inte enbart på att relationerna tar tid att bygga upp, utländska företagsledare tillbringar sällan tillräckligt lång tid i landet för att överhuvudtaget förstå vikten av relationerna och arbetar inte tillräckligt med att generera förtroende.<sup>112</sup>

Kommer man som svensk till Korea kan man ha svårt att förstå på vilket sätt förtroende växer fram. Som svensk litar man generellt på människor till dess det visar sig att de inte är pålitliga men i Korea fungerar det snarare på motsatt sätt.

*I det där (ett pålitlighetsindex) ligger ju Korea väldigt lågt. Alltså man litar ju inte på varandra i det här landet. De litar absolut inte på varandra. I Sverige är vi annorlunda. Vi ger varandra en chans tills vi ser att det gick åt skogen. Men här litar man inte på varandra från början, inte förrän man ser att man kan lita på varandra.<sup>113</sup>*

---

<sup>106</sup> Respondent M

<sup>107</sup> Respondent I

<sup>108</sup> Respondent F

<sup>109</sup> Respondent B

<sup>110</sup> Respondent K

<sup>111</sup> Respondent B

<sup>112</sup> Respondent K

<sup>113</sup> Respondent H

Förtroendeperspektivet gör sig också påmint i den stund man möter en främling. Enligt företagsledarna talar en korean inte med människor som han eller hon inte blivit introducerad för. Det innebär att man kan befinna sig på en plats med många potentiella kunder och leverantörer utan att kunna kliva fram och introducera sig själv.<sup>114</sup>

Men även om de relationerna som man har möjlighet att bygga upp inte kan mäta sig med koreanernas måste man ändå försöka lära sig tekniken genom att observera och lära av koreanerna själva. När man väl insett tekniken är det ett tidskrävande arbete som inkluderar middagar och barrundor.<sup>115</sup>

### *Hantering*

Hur företagsledarna hanterar de svårigheter som uppstår i avsaknaden av relationer och i relationsbyggandet varierar.

Å ena sidan kan man utnyttja det faktum att man är svensk, då många koreaner uppfattar Sverige som ett land med fina traditioner, särskilt de som hört talas om den svenska sociala grundtryggheten.<sup>116</sup>

*De har ofta en tendens att lita på vissa nationer mer än andra och Sverige är, hör och häpna, en sådan nation de lutar på. Man tror på vår sociala trygghet och att det är ett bra land. Man kan lita på Sverige. Så där har man alltså direkt ett plus som svensk i Korea.<sup>117</sup>*

När man ska anställa en ny koreansk medarbetare kan det vara fördelaktigt att presentera sig som ett internationellt eller svenskt företag och samtidigt peka specifikt på de fördelar som koreanerna traditionellt förknippar med utländska företag. Exempel på dessa fördelar är plattare organisationer och medbestämmande.<sup>118</sup>

*Man ska utnyttja det faktum att man är ett västerländskt företag för det är väldigt attraktivt att jobba på ett västerländskt företag. Vi har inte särskilt bra löner på (företaget), men vi kan attrahera riktigt bra folk. De vill jobba här för det är kul och de vill bli exponerade för det engelska språket och västerländsk kultur. Sverige har ett jättebra namn i Korea. Det (Sverige) kanske är lite diffust men det är ändå sammanknipat med positiva värden hos folk. Och västerländska företag anses vara trevligare att jobba för, mindre pressade och det är jätteviktigt.<sup>119</sup>*

---

<sup>114</sup> Respondent H

<sup>115</sup> Respondent I

<sup>116</sup> Respondent J

<sup>117</sup> Respondent H

<sup>118</sup> Respondent B och Respondent L

<sup>119</sup> Respondent C

Ett annat alternativ är att försöka skapa en organisation som är svensk internt men som uppfattas som koreansk av kunderna.<sup>120</sup> Genom att anställa koreaner från ett partnerföretag (om man har tillgång till ett sådant) uppfattas företaget externt som koreanskt och de anställda koreanerna bidrar vidare med sina nätverk och kontakter.<sup>121</sup> Koreanerna kan dessutom agera experter då de känner landets kultur och vet hur relationer bör byggas upp.<sup>122</sup>

*Jag tror att det blir väldigt fel om man kommer som västerländskt företag och säger: Nu ska vi göra affärer här, då blir man lätt något av en översittare. Man uppfattas som någon som kan någonting bättre och som ska visa hur det här ska gå till, på ett negativt sätt. Men om man kommer tillsammans med någon korean så blir man bemött mer positivt och man kan istället säga: Vi kan hjälpa er att lösa det här problemet och föreslår att vi gör så här.<sup>123</sup>*

Om man låter de anställda koreanerna sköta kontakterna med externa aktörer så kan man som utländska aktör undvika helt och hållet att bygga upp egna relationer i landet.<sup>124</sup>

#### 4.2.2 EXTERN KOMMUNIKATION

Den externa kommunikationen har två huvudsakliga perspektiv; koreaner talar sällan avancerad engelska och de kan vara svårtolkade.

##### *Svårigheter*

När det gäller engelskkunskaperna å ena sidan är de oftast begränsade hos mindre leverantörer och kunder med främst nationella kontakter. I längden ligger svårigheterna i att skriva kontrakt och kommunicera de värderingar som är viktiga för företaget att förmedla.<sup>125</sup>

Koreaner fokuserar mycket på respekt, lojalitet och rädsla för att själv, kombinerat med oviljan att få motparten att förlora ansiktet. Dessa attribut försvårar då utlänningar måste avgöra om någon tackar ja enbart av artighet eller för att faktiskt göra affärer.

*De (koreanerna) känner: Åh, vad fantastiskt, här har det svenska företaget tagit sig hela vägen till Korea för att träffa oss och nu måste vi verkligen visa dem respekt. Det är en komponent som gör det svårt att tolka just om ja är ett ja eller om ja är ett nej.<sup>126</sup>*

---

<sup>120</sup> Respondent D

<sup>121</sup> Respondent A

<sup>122</sup> Respondent H

<sup>123</sup> Respondent A

<sup>124</sup> Respondent K

<sup>125</sup> Respondent B

En företagsledare berättar att man lär sig att inte lita på muntliga kontrakt i till exempel rekryteringssammanhang.

*Man börjar lära sig att dels så har de (koreanerna) ju väldigt svårt att säga nej när de blir erbjudna ett jobb även om de kanske borde göra det. Sen kan det hända att de accepterar ett jobb och så kommer de inte. De vågar kanske inte berätta för sin nuvarande chef att de ska sluta och då kommer de inte. Det kanske är fel jobb, ett jobb som de egentligen inte vill ha. Det verkar nästan vara accepterat att man inte kommer.<sup>127</sup>*

### Hantering

För att hantera de språkliga svårigheterna bör man lära sig att, precis som med relationssvårigheterna, delegera ansvar till koreanska medarbetare så att de kan ha den främsta kontakten med externa aktörer. Men man måste vara tydlig med sitt budskap.

*Jag skulle vilja säga att det man måste försäkra sig om är att den som ska föra informationen vidare har förstått allt in i minsta detalj. Det måste gå in 100 % hos den som ska föra det vidare. Gör det inte det så blir det fel. För koreanerna gör hellre någonting som blir fel än att de frågar en extra gång eller inte göra någonting alls.<sup>128</sup>*

Men man bör heller inte överdriva vikten av perfekt engelska hos dem man faktiskt måste kommunicera med. Risken finns att man missar att anställa en person som sitter inne med den specifika kompetens man egentligen söker.<sup>129</sup>

För att undvika missförstånd vid bland annat rekrytering kan en lösning vara att även här låta de koreanska medarbetarna vara delaktiga. Deras närvaro kan minska pressen på personen som intervjuas genom att en korean och mindre senior person inte förväntar sig lika mycket respekt. Dessutom undviker man språkliga missförstånd om man har någon som kan översätta.<sup>130</sup>

## 4.2.3 EXTERNA ARBETSSÄTT

Externa svårigheter uppstår också när arbetssätten skiljer sig mellan svenska och koreanska företag. Vi gör ingen jämförelse då detta inte ingår i uppsatsens syfte, utan vi beskriver vilka arbetssätt företagsledarna uppfattar är specifika för Korea.

---

<sup>126</sup> Respondent C

<sup>127</sup> Respondent G

<sup>128</sup> Respondent A

<sup>129</sup> Respondent D

<sup>130</sup> Respondent G



### *Svårigheter*

I kontakten med koreanska kunder bör man vara medveten om uttrycket *palipali* – som kan översättas till *snabba ryck*.

*Palipali karaktäriserar Korea. Man har inget tålamod, man vill jobba väldigt snabbt och man gör allting väldigt fort. Det har ju resulterat i dålig kvalitet inom många områden under uppbyggnaden, men tittar ni på landet så har det byggts upp under 50 år och det har ju gått fort. Nu sitter vi och tittar på det här – som på Manhattan!*<sup>131</sup>

I Korea har kunden, inte säljaren, all makt och det gör att kunden kan ställa höga krav utan att det medför någon garanti för att en affärsuppgörelse är säker.<sup>132</sup>

*If the customer is King in Europe, then the customer is God in Korea.*<sup>133</sup>

En kombination av palipali-mentaliteten och kundens makt gör att förarbete, som handlar om kontraktsskrivande eller planering och som leder fram till en uppgörelse, inte innehåller samma detaljer som i Sverige.<sup>134</sup> Den koreanska konkurrenskraften bygger på att man arbetar hårt, är snabb och flexibel. Även om koreaner försöker planera, är affärskulturen strikt reaktiv och det går inte att ha samma struktur på processen som med en svensk kund.<sup>135</sup>

*En stor skillnad här är att i Sverige är man väldigt noga med förebyggande åtgärder. Man planerar och man ritat in i minsta detalj för att man ska se att allting passar och fungerar. Man vill ha allting på papper. Men den koreanska sidan säger: Javisst vi gör så här och så ett bandslag. Så gör man det och stöter man på problem senare då löser man dem då. En del koreanska bolag tycker att vi är väldigt omständiga som vill göra allting innan och så vidare och vi tycker att det är vågat att skaka hand och säga: Fine, det löser sig nog senare.*<sup>136</sup>

*Den koreanska kunden säger: Bara kom igen nu, varför håller ni på att snacka om avtalet? Nu kör vi bara igång och provar! Vi tar på oss de här grejerna, javisst. Ni investerar lite och vi investerar lite och så ser vi vad som händer. Sen kanske vi kan skriva något om vi ser att samarbetet funkar.*<sup>137</sup>

### *Hantering*

För att hantera koreanernas arbetsätt bör man acceptera att målet ibland är viktigare än vägen dit. Även om koreanerna själva har svårt att acceptera andra kulturer och arbetsmetoder<sup>138</sup> bör man

---

<sup>131</sup> Respondent H

<sup>132</sup> Respondent C och Respondent B

<sup>133</sup> Respondent D

<sup>134</sup> Ibid.

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Respondent A

<sup>137</sup> Respondent C

visa ödmjukhet inför deras kultur, kunskap och tillvägagångssätt för att skillnaderna inte ska försvåra samarbetet.<sup>139</sup>

*Var, varför, vad kan vara exakt samma, men vägen dit är det som skiljer sig. Men så länge man möter målen, inom rimliga etiska gränser förstås.<sup>140</sup>*

Det är inte realistiskt att komma och presentera en projektplan med färdiga kalkyler för i Korea krävs det spontanitet och is i magen för att göra affärer.<sup>141</sup> Är man väldigt förberedd finns risken att man upplevs som en besserwisser som kränker koreanernas arbetsmetoder.<sup>142</sup>

Det råder delade meningar om sättet att hantera avtal på, men slutsatsen är att det går att skriva utförliga kontrakt även om koreanerna strävar emot. Men det krävs tålamod för detta.<sup>143</sup> Då det är möjligt bör man inledningsvis undvika att skriva avtal och bara göra det i de fall man måste.<sup>144</sup> Man ska heller inte ha övertro på värdet av det skrivna avtalet om det väl kommer till stånd.

*Det svenska företaget säger: Hallå vi hade ett avtal, vad håller ni på med? (Koreanerna:) Javisst har vi ett avtal, men när vi ingick det här avtalet då var det ju helt andra förhållanden som rådde. Då var prisbildningen så här och nu vill ni att vi ska göra det där och då gäller inte det där avtalet, glöm det.<sup>145</sup>*

#### 4.2.4 EXTERN BYRÅKRATI

Det vi kallar extern byråkrati omfattar både lagar och regler samt korruption, myndighetsutövande och fackföreningarnas makt. Den väl fungerande regulativa delen vid etablering i Korea beskrivs ofta som en av fördelarna med marknaden, men andra delar av landets byråkrati skapar merjobb för utländska företag.<sup>146</sup>

##### *Svårigheter*

Flera företagsledare framhåller att korruption fortfarande förekommer i Korea.

*Koreanska myndigheterna har på ytan varit väldigt hårda med att sätta stopp för korruption och sådana saker. Men från att de är det på ytan... ja, tillämpningen släpar långt efter.<sup>147</sup>*

---

<sup>138</sup> Respondent I

<sup>139</sup> Respondent A

<sup>140</sup> Respondent D

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Respondent A

<sup>143</sup> Respondent H

<sup>144</sup> Respondent C

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Respondent F

Korruptionen leder till att marknadskrafter, som konkurrens genom kvalitet och pris vid upphandlingarna, sätts ur spel. De dotterbolag i Korea som har stränga förhållningsorder från sina moderbolag och striktare företagsvärderingar än de koreanska konkurrenterna kan inte tävla på samma premisser.

*Många bolag märker att de diskrimineras jämfört med inhemska bolag och att de (kunderna) mer eller mindre vill ha pengar för att man ska kunna gå vidare, men vi kan ju inte ge pengar för att det är att muta. Då kör man ju fast och det kan vara sådana situationer som är svåra. Ja alltså vi har ju dragit oss ur förr då vi hade en bättre produkt. Men vi fick inte rätt pris och det har nog att göra med att vi inte var så villiga att ligga på vidare. Det traditionella sättet är att det är något som sker under bordet.<sup>148</sup>*

En företagsledare exemplifierar statens inflytande genom att berätta om är hur den förre ledaren för Samsung sluppit undan repressalier trots inblandning i korrupta affärer. Detta eftersom den koreanska staten ansåg att han som person var så viktig att ett fängelsestraff skulle skada både företaget och till och med landets ekonomi.<sup>149</sup>

Koreanska myndigheter har länge värnat om sina inhemska företag. Det handlar delvis om landets historia då man tvingats vara självförsörjande inom många branscher.

*Förr ville man importera och förädla. Och så försökte man bygga upp kunskap; att veta mera, bli bättre på att förädla. Och regeringen bestämde att ni ska göra det, och ni ska göra det, och ni ska inte konkurrera internt. Så Samsung fick uppdraget att göra semikonduktorer och Hyundai fick uppdraget att göra bilar. Det var lite mer komplext /.../ men i stort sätt så blev det en näringspolitik som sa så här ska ni göra.<sup>150</sup>*

De statligt ägda forsknings- och utvecklingsinstituterna, som ligger strax utanför Seoul, har gjort att landet ligger i framkant när det kommer till teknisk utveckling inom telekommunikationsindustrin.<sup>151</sup> Men de statliga systemen i vilka inhemska företag specialiserar sig och inte konkurrerar med varandra gör dem dåligt förberedda på konkurrens.

*Det trasslar till det för företagen för då fokuserar de på sina egna standarder, och har inte blivit så bra på exportmarknaden. Och det där har ju vi haft nytta av, för vi har ju kunnat exportera till stora delar av övriga världen och inte mött så hård konkurrens från Korea. Men däremot har det varit väldigt svårt för oss att sälja här istället.<sup>152</sup>*

---

<sup>148</sup> Respondent G

<sup>149</sup> Respondent B

<sup>150</sup> Respondent F

<sup>151</sup> Respondent E

<sup>152</sup> Respondent F

När det kommer till att kommunicera med fackförbund eller inhemska myndigheter är det svårt att influera dem om man som företagsledare inte är tillräckligt senior. Om man dessutom är utlänning eller kvinna minskar möjligheterna att diskutera lösningar, problem eller påpeka oegentligheter märkbart.<sup>153</sup>

Fackföreningarnas makt var något som en av företagsledarna inte ens ville kommentera och andra talade om dem som ”de här militanta fackföreningarna”.<sup>154</sup> Det är tydligt att fackföreningarna är starka och att de är respektingivande organisationer. Deras hotfulla existens ser delvis till att anställda på företag utan fackföreningar oftast har det bättre än anställda på företag med aktiva fackliga ombud.

*Alla företag, om de inte har fackföreningar, behandlar personalen väldigt väl, för det sista de vill ha in är en fackförening. De blir självreglerande.*<sup>155</sup>

### *Hantering*

För att hantera eventuell korruption och diskussioner med myndigheter eller fackförbund kan utländska företag bland annat ta hjälp av ambassaden eller myndighetsliknande organisationer som exempelvis STC.<sup>156</sup>

Korruption är förvisso ett känsligt ämne, men inflytandet ökar om man kan samarbeta med andra utländska organisationer och tillsammans försöka påverka de ansvariga myndigheterna. Här uppmuntras samverkan även med konkurrenter då alla långsiktigt förväntas tjäna på att affärsförhandlingar rensas från exempelvis mutor. Särskilt amerikanska företag är bevakade hemifrån och utgör därmed möjliga samarbetspartners.<sup>157</sup>

En annan mer specifik strategi för att förbättra sin position som utländskt företag i Korea är att tillsammans med andra europeiska företag få till stånd ett frihandelsavtal mellan EU och Korea. Varje företag kan bidra genom att ge sin ambassad information om hur förhållandena ser ut.<sup>158</sup>

Det finns exempel på hur man inom regeringen aktivt efterfrågar utlänningars syn på korruption. Särskilt inflytelserika representanter för utländska företag inom policyfrågor och ofta tillfrågade är

---

<sup>153</sup> Respondent J

<sup>154</sup> Respondent H

<sup>155</sup> Respondent G

<sup>156</sup> Respondent E

<sup>157</sup> Respondent G

<sup>158</sup> Respondent E

de två stora handelskamrarna; European Chamber of Commerce och American Chamber of Commerce.<sup>159</sup>

Det krävs tålmodigt arbete för att kunna konkurrera med det som kallas Korea Inc. Ett sätt är att försöka lobba på regelsättarna och peka på internationella standarder. En företagsledare berättar att han varit med och informerat koreanska myndigheter om utländska bestämmelser.

*I Europa har man ju haft (bestämmelserna) sedan länge och i USA har man också lagstiftat om det, det hade man inte här i Korea. Och den lobbying vi har gjort det är egentligen att informera myndigheterna som arbetar med de här (bestämmelserna) om de europeiska (bestämmelserna) och motiverat dem och fått dem att förstå detta och vikten av det här.<sup>160</sup>*

Genom att informera lokala myndigheter kan koreanska företag tillverka produkter som uppfyller kraven på marknader till vilka de vill exportera.<sup>161</sup>

Ambassaden kan vara till hjälp om lokala myndigheter eller fackföreningar plötsligt ändrar beslut eller inte håller vad de lovar. Som utländskt företag kan man känna sig maktlös då skrivna kontrakt inte medför samma säkerhet som i Sverige. Men koreanska myndigheter har en tendens att lyssna på människor från ambassader och därför får ambassaden emellanåt representera företag vid förhandlingar.<sup>162</sup>

*Jag hade alltså folk från ambassaden med som hjälp att öppna dörrar. Ambassader och ambassadörer har väldigt hög status här.<sup>163</sup>*

För att utöva inflytande utan att ta hjälp av myndighetsliknande organisationer som ambassaden och STC kan man utnyttja den interna kompetensen och kontakter som de koreanska medarbetarna förfogar över. Att ha en koreansk medarbetare vid sin sida då man besöker en lokal myndighet kan vara aktuellt både för att underlättar kommunikationen och på grund av att de personliga kontakterna är betydelsefulla. Chanserna finns att någon av de koreanska medarbetarna har vänner på myndigheten som kan öppna dörrar.<sup>164</sup>

---

<sup>159</sup> Respondent H

<sup>160</sup> Respondent J

<sup>161</sup> Ibid.

<sup>162</sup> Respondent E

<sup>163</sup> Respondent J

<sup>164</sup> Respondent A

## 4.3 SVÅRIGHETER MED INTERNA AKTÖRER

Detta huvudområde innefattar de svårigheter som går att härleda till aktörer inom de organisationer i vilka de tillfrågade företagsledarna verkar. De aktörer som skapar svårigheter internt är främst de anställda.

### 4.3.1 INTERNA RELATIONER

Interna relationerna handlar både om det som hindrar företagsledaren från att bli en del av gemenskapen och om det krävande arbetet som leder till förtroende.<sup>165</sup> En företagsledare uttrycker det som att man antingen är en del av gemenskapen på arbetsplatsen eller också står man helt utanför.<sup>166</sup>

#### *Svårigheter*

Precis som de externa relationerna har de interna, kollegerna emellan, ofta vuxit fram redan under grundskolan eller universitetstiden. Lojaliteten till gemenskapen sätts ständigt på prov. Inom gemenskapen har man inga hemligheter och det innebär att affärsstrategier inte förblir hemligheter även om de klassificeras som konfidentiella.

*Det är svårt att hålla något hemligt här i Korea på grund av att om du (en korean) håller något hemligt så är du inte en del av gemenskapen.<sup>167</sup>*

En ny medarbetare kan ha svårt att bli accepterad oavsett om han eller hon är korean eller inte. En företagsledare berättar om ett tillfälle då han tillsatt en ny enhetschef som inte hade läst vid samma universitet som majoriteten av de andra på enheten. De anställda lyckades allesammans övertyga företagsledaren om att den nya enhetschefen sextrakasserat en kvinnlig kollega då de allesammans varit ute och druckit. De hotade alla med att lämna företaget om inte företagsledaren sparkade enhetschefen. Den nya enhetschefen fick genast lämna företaget. Långt senare fick företagsledaren veta att sextrakasserierna varit en lögn som enhetens anställda hittat på för att få bort enhetschefen. Anledningen var att enhetschefen inte tillhörde den gemenskap som de andra byggt upp under studietiden.

*Det här visar lite om sammanhållningen i gruppen, och det visar också hur rätt och obarmhärtigt det är i det koreanska arbetslivet. /.../ Men igen, det med grupptillhörighet är otroligt viktigt här.<sup>168</sup>*

---

<sup>165</sup> Respondent G och Respondent I

<sup>166</sup> Respondent G

<sup>167</sup> Respondent I

<sup>168</sup> Ibid.

Gemenskapen på arbetsplatsen gör att man under veckorna tillbringar mycket tid med kollegerna, mindre med sina familjer. Efter arbetsdagens slut går man ut tillsammans och dricker sig berusade. Väljer man att inte delta är det samma sak som att aktivt ställa sig utanför kollegernas gemenskap.<sup>169</sup>

### *Hantering*

Inledningsvis kan man underlätta sitt relationsbyggande genom förberedelse. Man bör besöka landet flera gånger eftersom det visar på långsiktighet och tålamod både inför utomstående och framtida underordade. Även företagsrepresentanter som ska jobba från Sverige tjänar på att besöka landet då de får en uppfattning om den koreanska kulturen och respekten för överordade och äldre som genomsyrar landets affärskultur.<sup>170</sup>

Har etableringen i Korea föranletts av kontakter med ett partnerföretag bör man värna om dessa relationer. Om partnerföretaget arbetat med utlänningar tidigare sitter de inne med mycket kunskap om vad som skiljer internationella företag från koreanska och kan ge tips om hur man bör uppträda.<sup>171</sup>

*Trixet är att hitta de människor som kan stå med en fot i varje läger. Det är väldigt svårt att förklara, men att hitta de koreaner som kan bemästra och överföra till oss utlänningar det komplicerade koreanska mönstret till ett lättförståeligt mönster är viktigt, för det är rätt så komplicerat och det (mönstret) finns ju. /.../ Det är nyckeln till framgångsrika relationer och har hjälpt mig väldigt ofta. Det handlar om att välja rätt människor, de rätta koreanerna...*<sup>172</sup>

Även om företagsledarna antyder att det inte går att skapa relationer med sina medarbetare som är likvärdiga med de som koreanerna byggt upp, så poängterar de flesta att det är värt att satsa på att försöka bygga relationer. Det som krävs är tålamod och som utlänning måste man vara beredd att lägga mycket av sin fritid på arbetsrelationerna.<sup>173</sup>

Man bör klara av att visa respekt även för gemenskapen som man inte själv är en del av.<sup>174</sup> Respekten kan sträcka sig så långt att man anammar traditionen och inser värdet av att rekrytera inom gemenskapen.

---

<sup>169</sup> Respondent G

<sup>170</sup> Respondent A

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Respondent H

<sup>173</sup> Respondent G

<sup>174</sup> Respondent D

*Och där kommer det med gruppkänslan in igen. Alltså här snackar vi om en sån gruppkänsla som finns inom företaget. Och det gäller hela firman, även när vi ska rekrytera till firman idag, så vill de att vi ska rekrytera från (specifikt chaebol-företag). Eller om vi ska rekrytera utanför (chaebol-företaget) så ska det i alla fall vara från ett universitet som de flesta har gått på. Alltså det handlar om gemenskapen.<sup>175</sup>*

Som enda utlänning på företaget kan det hjälpa att skaffa en allierad. Även om man inte har starka relationer till alla sina medarbetare kan man genom en person försöka förmedla vilken typ av stämning man vill ha på företaget och försöka implementera det i den värdegrund som den redan etablerade gemenskapen har.<sup>176</sup>

*När man ska bygga förtroende måste man ju också ha hittat några personer som verkligen delar mycket av de tankar man har kring etik och sådant /.../ och man måste ha lite magkänsla för vilka man kan lita på. Om man hittar några man kan lita på så blir det mycket enklare att förmedla sina egna och företagets värderingar.<sup>177</sup>*

#### 4.3.2 INTERNA ARBETSSÄTT

Det interna arbetssättet har stor betydelse för att en organisation ska fungera väl i Korea och de traditionellt hierarkiska strukturerna inom landets egna organisationer har lite gemensamt med platta svenska organisationer.<sup>178</sup>

##### *Svårigheter*

Hierarkiska strukturer innebär bland annat att chefer eller personer på högre positioner besitter en särskild makt som till exempel kan uttryckas genom mobbning av yngre och mindre seniora kollegor.<sup>179</sup> För anställda längre ner i den hierarkiska pyramiden är det inte accepterat att säga nej, vilket då det utnyttjas kan leda till att anställda arbetar extremt många timmar eller deltar i aktiviteter som de egentligen hellre avstått ifrån.

*I Sverige är det ifrågasättandet som driver ett projekt framåt, särskilt då det gäller tekniska projekt. Det fungerar inte så i Korea. Du ifrågasätter inte en person av högre rang här och de är ju någonting som kan bli rent av farligt i en process.<sup>180</sup>*

Den hierarkiska strukturen skapar också en intern konkurrens som uttrycker sig i att både olika enheter och enskilda personer konkurrerar. Konkurrensen mellan enheterna gör att de framstår

---

<sup>175</sup> Respondent I

<sup>176</sup> Respondent B

<sup>177</sup> Respondent G

<sup>178</sup> Respondent G och Respondent I

<sup>179</sup> Respondent G

<sup>180</sup> Respondent A



som helt separata och de kan varken dela information eller samarbeta i gemensamma projekt.<sup>181</sup> Konkurrens mellan de anställda gör att information inte alltid är tillgänglig för en person av lägre rang även om informationen är kritisk för att personen ska kunna genomföra sitt jobb.

*Jag ber om en rapport eller analys och han (en korean) får inte informationen han behöver för att en annan som är äldre – det låter säkert barnsligt – säger: Nej han ska inte ha den informationen och (företagsledaren) borde inte ha den informationen heller. Det har bara att göra med att de inte kan trycka på de äldre.<sup>182</sup>*

Om två personer har samma rang inom organisationen gör den hierarkiska pyramidstrukturen att de konkurrerar om samma befordran och därför väljer att behålla information för sig själva.

*Det är en väldig kamp om positionerna, alltså det är nästa löneförhöjning, nästa befordran och så vidare. Det handlar väldigt mycket om att positionera sig i förhållande till det och att sitta på kunskap, det är väldigt viktigt.<sup>183</sup>*

Dessutom finns inte samma sociala skyddsnät som i Sverige med exempelvis arbetslöshetsförsäkring.

*Det finns inget socialt system här. Blir man sparkad så har man inget socialt stöd, så det betyder att människor här är väldigt, väldigt måna om sina jobb. Så därför blir ju konkurrensen rätt hård.<sup>184</sup>*

Uttrycket *face time* förklarar ett visst arbetssätt bland annat inom traditionella koreanska företag. Uttrycket innebär att koreaner är vana vid att tillbringa mer tid än de officiella 40 timmarna på jobbet och anledningen är att man vill visa för chefen att man arbetar hårt. I förlängningen innebär det att i konkurrens med kollegorna måste man vara på jobbet före chefen på morgonen och inte stämpla ut förrän chefen gått hem på kvällen.<sup>185</sup>

Eftersom anställda högre upp i hierarkin har allt slutgiltigt ansvar fattas få beslut längre ner. Det kommer av den låga toleransnivån för misstag och anställda högre upp vågar inte delegera neråt med rädsla för att fel beslut fattas och de blir ansvariga för konsekvenserna.<sup>186</sup>

---

<sup>181</sup> Respondent I

<sup>182</sup> Respondent G

<sup>183</sup> Respondent I

<sup>184</sup> Respondent H

<sup>185</sup> Respondent B, Respondent L och Respondent D

<sup>186</sup> Respondent I

### Hantering

Ett grundläggande sätt att hantera skillnaderna i arbetssätt är att se till att organisationen kombinerar koreanska och svenska värderingar, men man bör välja sina strider och fokusera på det allra viktigaste.<sup>187</sup> Sedan får man inte ha en övertro till att ett företag med majoriteten koreanska medarbetare genast kan fungera som en platt svensk organisation.<sup>188</sup>

Det kan vara svårt att förmedla och implementera nya värderingar i en grupp som jobbat tillsammans länge och de grupper där de hierarkiska strukturerna är som starkast. Det kan krävas drastiska förändringar i vilken man byter ut och blandar upp de anställda. En strategi är att undvika att anställa män över 55 år på positioner som är traditionellt seniora.

*Anställ kvinnor också! Det blir oftast bättre, det är lite gubbvälde. Kvinnor är ju lika välutbildade som män här och jämställdhet kanske kan bryta gubbväldet. [...] Det är ju svårt, men när man förändrar makstrukturen kanske man också får en företagskultur som passar sin egen. Många har det här grabbiga i sitt bolag, det är ju inte det man själv vill ha. Vi har en mycket skicklig kvinna inom sitt affärsområde, och hon är inte med vid de tillfällena vi dricker Soju (koreansk sprit), men hon arrangerar andra saker, luncher och tidiga middagar istället. Jag tror att det kommer ändra sig så att man inte måste dricka varje kväll, man kan ju åka och spela golf till exempel. Vi har ju bara en (kvinna) men jag har sett i andra bolag där de fått in några stycken, att där har det verkligen ändrat sig och det är jättekul.*<sup>189</sup>

Man kan också anställa medarbetare med ett internationellt intresse som lättare tar till sig de värderingar man vill förmedla och som inte förväntar sig, eller attraheras av, hierarkiska strukturer.

*Det gäller att hitta rätt person. De riktigt framgångsrika, de riktigt drivna karriärister, de vill jobba på Samsung Electronic. I Korea är det finare att jobba för ett stort företag än för ett litet. Att vara entreprenör här börjar bli häftigt men det har inte den statusen det har i USA, utan du ska helst jobba för de här stora chaebol-företagen. Det betyder att vi inte attraherar alla. Men kanske attraherar vi å andra sidan rätt personer, folk som vill ha det lite friare, mer kreativt arbete och en plattare organisation.*<sup>190</sup>

För att se till att företaget fungerar som en enda enhet kan man, även om det är svårt, välja att jobba vidare med den existerande gruppen genom att förändra och bryta mönster. En företagsledare berättar att de slog ner fysiska väggar och såg till att personer från olika enheter placerades intill varandra så att de inte längre var grupperade efter enheterna i kontorslandskapet.

---

<sup>187</sup> Respondent D

<sup>188</sup> Ibid.

<sup>189</sup> Respondent G

<sup>190</sup> Respondent C

Även om personerna som satt intill varandra arbetade med olika uppgifter började de kommunicera och sammanhållningen blev bättre.

*Vi arbetade väldigt mycket med att ta bort de här väggarna och det visade sig väldigt viktigt för att få till ett gott samarbete internt. Plus att vi arbetade väldigt mycket med att få koreanerna att förstå att de måste sluta att på det traditionella sättet positionera sig inför nästa löneförhöjning och så vidare. För vi tänkte helt annorlunda, vi ville lägga mycket mer vikt på gott samarbete än på att de satt och höll på med maktspel och höll på att positionera sig.<sup>191</sup>*

Internt måste det finnas gränser och bestämmelser för vad som tillåts. Det kan vara bra att utgå ifrån företagets kärnvärderingar eller uppförandekoder om sådana finns tillgängliga. Koderna brukar inte vara särskilt specifika, men de kan backa upp en ledare som till exempel diskuterar vikten av medbestämmande och en öppen dialog.<sup>192</sup> En företagsledare säger att han fokuserar på säkerhet och kontraktskrivande och menar att det är viktigt att koncentrera sig på de värderingar som är viktiga för det specifika företaget. Reaktionerna har varit blandade för personen i fråga och det har lett till mycket frustration och många diskussioner. Men det har underlättat då han i andra situationer visat sig mer kompromissvillig.<sup>193</sup>

Man måste också vara beredd på att överdriva ibland om man vill att den företagskulturen man förespråkar ska införlivas. Symboliska handlingar som att alltid hålla sin kontorsdörr öppen, rådfråga även mindre seniora medarbetare, bygga upp ett kontor i svensk stil, tilltala varandra med förnamn och gå hem extra tidigt kan få effekt för den som är uthållig.<sup>194</sup>

## 4.4 LEDARSKAPET

Det tredje och sista huvudområdet innefattar de svårigheter som går att härleda till ledarskapet. Vi kan urskilja ett antal svårigheter som är direkt relaterade till företagsledaren som person och dennes ledarskap hellre än organisationen. Den svenska representanten är oftast den enda utlänningen på dotterbolaget och detta komplicerar ledarskapet ytterligare.

---

<sup>191</sup> Respondent I

<sup>192</sup> Respondent G

<sup>193</sup> Respondent A

<sup>194</sup> Respondent K och Respondent J

#### 4.4.1 KOMMUNIKATION OCH INFORMATIONSFLODE I LEDARSKAPET

Hur kommunikationen fungerar och hur informationen flödar är avgörande när det kommer till ledarskapets interaktion med företagets övriga anställda.

##### *Svårigheter*

En svårighet som påverkar ledarskapet är bristen på tillgänglig information. Det kan vara svårt att få den information man behöver och som företagsledare kan man inte förvänta sig att medarbetarna berättar vad som pågår inom företaget.<sup>195</sup>

*Det är ett problem, det är ingen idealisk situation alls. Man får jobba på det rätt hårt. Verkligen söka information, du kommer inte få den levererad. Jag får ju nästan aldrig någon information levererad utan jag söker, söker, söker, jobbar, jobbar, jobbar. Till slut kommer den.<sup>196</sup>*

Daglig information från anställd till chef tar tid och koreanerna diskuterar ofta sinsemellan innan de tar upp problem eller synpunkter med sin överordnade. En korean som vill säga upp sig kan diskutera detta med alla sina kolleger innan denne vågar gå till sin chef och berätta.

*Jag vet automatiskt att jag inte får veta allt. Det finns information som aldrig når mig. Jag ställer specifika frågor och får endast svar på dessa. Det händer sällan att han (en anställd) säger: Förresten det här borde du också känna till. Eller: Det är kanske den här frågan du borde ställt mig. Men nej, om jag bad om svaret på fråga A så är det svaret på fråga A jag får. Han tänker säkert: Vilken idiot, han skulle ställt fråga B, men det gjorde han inte så varför ska jag berätta för honom om B?<sup>197</sup>*

I Korea är inställningen en annan till vad ledningen bör och inte bör känna till.<sup>198</sup> Det händer att ledningsmöten hålls utan den utländska företagsledare på plats och detta med språksvårigheter som motivering.

*Ibland kör de ledningsgruppen när jag är med och ibland, eftersom jag är utlänning, så kör de parallella sessioner. Alltså de fattar ju inte besluten men de måste jobba igenom det, ibland är det språkförbistring.<sup>199</sup>*

Internt är det svårt att hålla informationen om strategier hemlig och företagsledarna upplever ofta att det skvallras. En företagsledare påpekar också att det är negativt för koreanerna själva då det får dem att framstå som oärliga.<sup>200</sup>

---

<sup>195</sup> Respondent A

<sup>196</sup> Respondent G

<sup>197</sup> Respondent B

<sup>198</sup> Respondent G

<sup>199</sup> Respondent G

<sup>200</sup> Respondent F

Ytterligare en svårighet för företagsledarna är att de upplever att de inte når ut till sina anställda med budskap, visioner och instruktioner.

*Jag känner att jag inte riktigt når ut till hela organisationen. Jag kanske inte varit här tillräckligt länge (nio månader) det tar tid att förändra, man tror att det ska ta tid, men det tar ännu mer tid, det är rätt frustrerande ibland hur lång tid det tar.<sup>201</sup>*

Nivån på kunskaperna i engelska varierar mycket bland de anställda och även mellan olika generationer. En företagsledare förklarar att de största språksvårigheterna han upplevt varit i ledningsgruppen som främst består av män över 55 år.<sup>202</sup> En annan företagsledare uttrycker frustration då språket gör att han inte kan förmedla annat än mycket elementär information.

*Om jag pratar så pratar jag väldigt kortfattat och säger saker som: Tack för ert samarbete och det här vill företaget.<sup>203</sup>*

När det kommer till kommunikationen med underordnade ligger utmaningen i mer än bara det språkliga. Sättet man uttrycker sig på kan skapa missförstånd även om man uttryckt sig i enkla ordalag.

*Missförstånd, man får vara väldigt tydlig och man får kolla om allt faktiskt går fram. Även med en korean som förefaller vara duktig på engelska, för det kan vara missförstånd kanske på grund att man inte uttryckt sig på ett tillräckligt koreanskt sätt, på ett sätt som skiljer sig för mycket från den koreanska kulturen.<sup>204</sup>*

Kritiska situationer kan uppstå när de anställda inte förstår vad som ska göras och dessutom inte vågar fråga en extra gång. Det är en utmaning att se till att alla verkligen har förstått då de nickar och säger ja.<sup>205</sup>

De koreanska språkkunskaperna hos de svenska företagsledarna är begränsade och det påverkar alla aspekter av kommunikationen. De flesta uttrycker att de gått in med ambitionen att lära sig språket men att de nöjt sig med artighetsfraser då det verkat för tidskrävande att lära sig språket tillräckligt bra för att kunna använda det i förhandlingar.<sup>206</sup>

---

<sup>201</sup> Respondent G

<sup>202</sup> Respondent I

<sup>203</sup> Respondent G

<sup>204</sup> Respondent J

<sup>205</sup> Respondent K

<sup>206</sup> Respondent G och Respondent H

### *Hantering*

När det gäller svårigheterna med att införskaffa nödvändig information kan man förebygga problemet genom att försöka förstå hur informationen flödar genom att ta reda på hur det ser ut rent strukturmässigt.<sup>207</sup> Det går att förändra företagskulturen mot mer öppenhet och transparens men det specifika informationsflödet är en del av den koreanska kulturen som är svår att påverka.<sup>208</sup>

I kommunikationsprocesser kan man utnyttja att man är västerlänning. Det kan upplevas som omöjligt att bli en naturlig del av gemenskapen, men koreanerna förväntar sig å andra sidan sällan att utländska företagsledare känner till artighetsritualer. Det innebär att man kan bryta den traditionella processen genom vilken man kommunicerar.<sup>209</sup>

*Man har ju alltid en fördel som utlänning att toleransnivån är hög, det här med vad man gör och inte gör (...). Man kan ju alltid komma tillbaka till att: Aja, han är utlänning. Om man då är artig och trevlig och visar ödmjukhet, kan man ändå ställa en rak fråga: Vad hände med den där kunden? Hur ser kontraktet ut? Det tror jag inte en korean skulle kunna fråga så rakt. Och då blir de så perplexa så då svarar de. Man kan utnyttja det där litet grand, om man är försiktig och inte gör det på ett otrevligt sätt.<sup>210</sup>*

För att få kommunikationen under kontroll är tydlighet är ett nyckelbegrepp. Problematiken kan lösas med tydlighet kring rutiner, förklaringar och en kontinuerlig avstämning för att se till att alla verkligen förstår.<sup>211</sup> Ett sätt är att som företagsledare själv ta på sig skulden eller skylla på det svenska moderbolaget när förändringar ska implementeras, då blir de lättare att acceptera.<sup>212</sup>

*Problematiken som handlar om att företagsledaren inte når ut till sina anställda hanteras genom att ge information pö om pö och inte allt på en gång. För att garantera att nå ut och bekräfta att informationen uppfattats är kontrollfrågor ett användbart verktyg. Även här underlättar tydlighet, klarspråk och en rak kommunikation.<sup>213</sup>*

Man måste vara beredd på att uttrycka sig övertydligt om man vill att informationen ska gå fram. En fördel med att vara svensk, utan engelska som modersmål, är att man inte raljerar på avancerad engelska som amerikanerna har en tendens att göra.<sup>214</sup> Men oavsett språknivå kan det

---

<sup>207</sup> Respondent A

<sup>208</sup> Respondent B

<sup>209</sup> Ibid.

<sup>210</sup> Respondent F

<sup>211</sup> Respondent D

<sup>212</sup> Respondent G

<sup>213</sup> Respondent A

<sup>214</sup> Respondent J

finnas en poäng i att ställa kontrollfrågor eller indirekt be den anställde att återberätta vad man just sagt. Följ upp på ett tidigt stadium så att saker går i rätt riktning redan från start.<sup>215</sup>

Ett sätt att förebygga missförstånd är att uppmuntra frågor och visa att man tillåter misstag.<sup>216</sup>

*Men det är klart att för att få till det så fick vi lov att öka takhöjden rätt mycket alltså, det var nog det viktigaste, så att det kände sig trygga med att göra fel.<sup>217</sup>*

*Mycket handlar om förtroende och som ledare måste man vara lugn, konsekvent och skapa harmoni i sättet man talar och agerar. Om man inte tar hänsyn till detta blir koreanerna oroliga och nervösa vilket i sin tur resulterar i att de blir stängda, motvilliga att svara på frågor och själva ställa dem vilket försvarar kommunikationen. I Korea kan man inte vara lika rak med sina anställda som man brukar vara i Sverige vilket är ett problem.<sup>218</sup>*

Problemet med att personalen sprider information såväl internt som externt kan hanteras av företagsledaren genom att vara selektiv med vilken information denne ger ut.

*Vi har ständigt understrukit att: Ok, om saker inte kan hållas hemliga, håll de i alla fall hemliga inom företaget. Och bara det att du klarar att begränsa det till firmans fyra väggar det hjälper en hel del. Men det finns fortfarande problem och konsekvensen av det är ju att det är en del saker som du bara inte kan säga. Här gör vi så att toppledningen informerar väldigt lite nedåt i organisationen. Alltså allt som är hemligt, det berättar de helt enkelt inte. Så det är ett annat sätt att göra det på och det är ju självklart inte optimalt med tanke på att vi vill motivera de anställda och så vidare<sup>219</sup>*

*Det finns viss typ av information som bara jag har tillgång till och den informationen är jag väldigt försiktig med att sprida vidare. Jag är ännu mer försiktig med det här i Korea än vad jag skulle vara i Sverige för här är kulturen mer driven av relationer och informations spridning inom gemenskapen.<sup>220</sup>*

Konfliktlösning skiljer sig mellan ländernas kulturer och för att bibehålla den nödvändiga harmonin ska man inte kritisera en korean på samma sätt som man kritiserar en svensk.

*Om man kommer hit till Korea med för mycket pushighet och blåslampa då får man totalt motsatt effekt därför att för en korean så ska det vara harmoni, det ska vara respekt, lugn och allt det här ska finnas på arbetsplatsen.<sup>221</sup>*

---

<sup>215</sup> Respondent A

<sup>216</sup> Respondent C och Respondent A

<sup>217</sup> Respondent I

<sup>218</sup> Respondent D

<sup>219</sup> Respondent I

<sup>220</sup> Respondent B

#### 4.4.2 ARBETSSÄTT SOM PÅVERKAR LEDARSKAPET

Ledarskapet måste anpassas efter rutiner och traditioner på kontoret och i affärssammanhang och det är mycket personen på plats måste lära sig.

##### *Svårigheter*

En svårighet som företagsledarna stöter på kan hänföras till relationerna med medarbetarna, eller snarare bristen på densamma. Som framkommit tidigare är relationer viktigt i affärssammanhang i allmänhet men för ledarskapet i synnerhet. Relationerna med arbetskamrater växer ofta fram i sociala sammanhang efter arbetsdagens slut och den utbredda alkoholkulturen fyller en viktig funktion. Flera av de intervjuade företagsledarna vittnar om betydelsen av att delta i dessa aktiviteter.

*Jag måste säga att jag har försökt hålla mig undan för jag gillar inte att dricka så mycket / ... / men det är klart att om du verkligen ska lyckas här i Korea så är inte det sättet att göra det på. Du bara måste gå ut och dricka tillsammans med dem. Och jag har fått berättat för mig flera gånger att: Vi koraner, vi litar aldrig på en utlänning som inte kan dricka sig full tillsammans med oss.<sup>222</sup>*

Man upplever också att just alkoholkulturen är krävande och svår att anpassa sig till.

*Jag har ju lite svårt för det där med att dricka för mycket alkohol. Och det är ju nackdelen med Korea, att de dricker för mycket. Det tycker jag är jobbigt. Så får man sitt lilla sojuglas, så torkar man ur det med servetten och sen ger man sitt eget glas till sin kund eller till sin vän och sen håller man upp i det. Och så dricker han det glaset och ger tillbaka det. Så det är en sån där liten handling man gör, en slags signal att: vi är vänner, jag vill vara din vän. Så det ska man göra.<sup>223</sup>*

Det konkreta sättet att arbeta skiljer sig i mångt och mycket mellan Sverige och Korea. Även om man strävar mot samma mål skiljer sig sätten att nå dit väsentligt.<sup>224</sup> Kulturella problem tar tid att tolka och bearbeta. Flera av de intervjuade uppskattar att de lägger 30-50 procent av sin totala arbetstid på att hantera Koreaspecifika problem.<sup>225</sup> Även de som har många års erfarenhet av den koreanska marknaden måste dagligen hantera svårigheterna.<sup>226</sup>

---

<sup>221</sup> Respondent C

<sup>222</sup> Respondent I

<sup>223</sup> Respondent F

<sup>224</sup> Respondent K

<sup>225</sup> Respondent G och Respondent H

<sup>226</sup> Respondent H



Om man inte lär sig att ge instruktioner så kan enkla uppgifter ta lång tid.<sup>227</sup> Några konkreta problem är att det är svårt att få koreanska medarbetare att ta ansvar, vara kreativa och gå från informationsinsamlande till konklusion.<sup>228</sup>

Ett annat problem kopplat till ledarskapet är företagsledarens position mellan företagets moderbolag och det koreanska dotterbolaget och ledaren hamnar lätt i kläm mellan de båda. Detta grundar sig i de stora skillnaderna mellan svensk och koreansk affärskultur där företagsledare berättar om hur de får medla mellan moder- och dotterbolaget när perspektiven och åsikterna går isär.

*Framförallt är det de kulturella problemen; hur man ska säga saker, hur man ska lägga fram det, hur man ska attackera olika problem. Det är de delarna som jag har mer eller mindre behövt brygga över.<sup>229</sup>*

### Hantering

Behandlingen av skillnaderna i sätt att arbeta ser olika ut bland företagsledarna vi talat med. Relationssvårigheterna löses ofta genom anpassning till den lokala kulturen.

*Jag har i väldigt stor grad anpassat mig till koreanerna. /.../ Det med att förstå det där med gemenskapen, du måste liksom anpassa dig lite till gemenskapen, för väljer du att stå utanför den så får du aldrig lojalitet hos koreanerna och du får det inte att funka helt. Så du måste bara bli en slags del av gemenskapen, du måste gå ut och dricka med dem, du måste äta den koreanska maten som du kanske inte gillar och en del såna saker. Det är väl något av det mest centrala.<sup>230</sup>*

Att lära sig om den koreanska kulturen är centralt. Dels genom att förbereda sig för att undvika överraskningar, dels genom fråga svenska ledare med erfarenhet av Korea såväl som att diskutera med koreanska kolleger på plats.<sup>231</sup> Företagsledarna ska ta olikheterna på allvar och saker som går fel måste man försöka lära sig av och analyseras så att man förstår orsakerna till det inträffade.<sup>232</sup> Insikter om att det finns andra vägar att gå är viktig och det är centralt att se möjligheter med att hitta ibland indirekta lösningar på problemen.<sup>233</sup>

Rädslan för att förlora jobbet kan leda till att de anställda fokuserar på fel saker och att de försöker arbeta så många timmar som möjligt istället för att vara effektiva.<sup>234</sup> Det innebär i

---

<sup>227</sup> Respondent K

<sup>228</sup> Respondent C

<sup>229</sup> Respondent A

<sup>230</sup> Respondent I

<sup>231</sup> Respondent H

<sup>232</sup> Respondent A

<sup>233</sup> Respondent D

<sup>234</sup> Respondent L

förlängningen att man inte behöver oro sig för att de koreanska medarbetarna har svag arbetsmoral, snarare tvärtom. Man kan lita på att koreanerna arbetar hårt och därför är det viktigt att man som företagsledare fokuserar på annat än att kontrollera.<sup>235</sup>

Det gäller att kommunicera klara värderingar och visa en tydlighet i hur man reder upp förhållanden internt.<sup>236</sup> Samtidigt måste man ta hänsyn till den lokala kulturen. Ett exempel är vikten som koreanerna lägger vid att inte förlora ansiktet inför en chef eller en kollega och som leder till att problem inte diskuteras öppet utan mer indirekt. Som överordnad måste man gå runt problem utan att de inblandade exponeras personligen. Det kanske inte stärker relationerna, men om man inte respekterar detta kan man göra sig fiende med en anställd som vidare backas upp av sina kolleger.<sup>237</sup>

*Respekten är oerhört viktig och man måste tänka på den ur ett koreanskt perspektiv så att de man har att göra med alltid får behålla ansiktet. Alltid väga allting för och emot, det är en trade-off mellan svensk direktitet och koreansk finkänslighet.<sup>238</sup>*

En annan företagsledare hade redan från början strategin att tvinga sina anställda att ge honom konstruktiv kritik men det krävdes mycket tålamod att skapa förändring.

*Jag förstod att det jag skrivit inte var hundra, men det var ju jag som chef som frågade en av mina medarbetare och bad honom vara kritisk mot mig och rätta mig. Svaret jag fick var: Yes sir it's very good. Men då sa jag det att: Nä det är inte det, jag är säker på att det inte är det, jag kan inte tillräckligt om Korea, vi måste prata om det här, kan jag verkligen uttrycka mig så här? Men det tog mycket jobb innan jag fick konstruktiva kommentarer. Men så är det inte längre, de vågar ha synpunkter mot mig och det tycker jag är skönt.<sup>239</sup>*

Det är viktigt att visa varför man är på plats och nyttan för alla på företaget då den utländska företagsledaren kan samarbeta med de lokalt anställda koreanerna. Om nyttan av informationen blir påtaglig och moderbolagets representant inte bara upplevs som en kontrollant, känner sig koreanerna tryggare vilket leder till att representanten kan göra det jobb som denne är där för att göra. Företagsledaren leder gruppen, representerar moderbolaget och förmedlar värderingar.<sup>240</sup>

---

<sup>235</sup> Respondent C

<sup>236</sup> Respondent F

<sup>237</sup> Respondent I

<sup>238</sup> Respondent D

<sup>239</sup> Respondent J

<sup>240</sup> Respondent G och Respondent A

### 4.4.3 REKRYTERING TILL LEDARSKAPET

En tredje problemtyp som vi identifierat inom ledarskapet behandlar rekryteringen av den svenska företagsledaren. Här ingår inställningen till att leva och arbeta utomlands i allmänhet och i Korea i synnerhet samt anpassningen till den lokala miljön.

#### *Svårigheter*

En ledare som ska arbeta i ett nytt land måste ha kunskap om och visa intresse för det nya landet. Ett problem är bristen på så kallad pre-entry analysis: företagsledarna har inte tagit reda på förutsättningarna och läst på i förväg, vilket gör att många problem uppkommer först då de är på plats. Det handlar väldigt mycket om ledarens inställning och många har en negativ bild av hur det är att leva och verka i Korea.<sup>241</sup> Eftersom den svenska företagsledaren vanligtvis är ensam representant från moderbolaget, och ofta även ensam utlänning i dotterbolaget, vittnar flera av de intervjuade om känslan av avskildhet.<sup>242</sup> Dessutom är Korea sällan en företagsledares första val bland länder att flytta till.

*Korea är ett karriärdödarland. Vi ligger inte högst på listan för expats. Det är många som inte vill komma hit på grund av expatpositionen, det är väl känt alltså. Det finns undersökningar man kan titta på och Korea ligger långt ner. Det är väldigt svårt som utlänning att komma hit och göra ett bra jobb. Jättesvårt.<sup>243</sup>*

#### *Hantering*

Det finns en mängd olika sätt att hantera problem relaterade till rekrytering av ledare. Man bör söka en ledare med integritet och förtroende från sitt företag.<sup>244</sup> Eftersom senioriteten är en så viktig komponent i den koreanska kulturen är det viktigt att svensken på plats inte är för ung.<sup>245</sup>

När det gäller kompetens går åsikterna något isär: antingen bör man anställa en person med erfarenhet från den koreanska marknaden framför en företagsexpert med främst produktkunskap eller också bör kunskapsnivån vara lika hög gällande marknaden som det specifika företaget.<sup>246</sup> En lösning som också förespråkas är att ha två svenskar på plats under etableringsfasen; en med chefskompetens och en säljartyp med kunskap om produkten.

---

<sup>241</sup> Respondent C

<sup>242</sup> Respondent I

<sup>243</sup> Respondent H

<sup>244</sup> Respondent F

<sup>245</sup> Respondent K

<sup>246</sup> Respondent J och Respondent H

Gemensamt för de intervjuade är betydelsen av individens inställning till sitt uppdrag eftersom den personliga inställningen kan ha stor inverkan på hur väl arbetet utförs.<sup>247</sup> Företagsledaren får inte vara en innesluten person eftersom relationsbyggande är så viktigt.<sup>248</sup> Man kan inte komma till Korea med de egna värderingar och tro att man vet bäst utan man bör istället anstränga sig så mycket så möjligt för att följa den koreanska kulturen och visa att man lyssnar och vill lära sig.<sup>249</sup>

*Jag anser att när man kommer till Korea så bör man vrida på det mentala reglaget. När du passerar gränsen, vrid till Korea så kommer det att gå bra. Men om du inte gör det, om du inte ändrar dig kommer du bara att gå in i väggen efter ett tag. Du kan inte förändra saker, du kan inte förändra kulturen eller andras beteende, du måste bara följa med, skapa dig förståelse. Kanske gillar du det inte, men du måste respektera och förstå det, anpassa dig till det och ha tålamod.<sup>250</sup>*

Trots de stundom samstämmiga uppmaningarna att anpassa sig efter kulturen menar företagsledarna alltså att man inte ska tro att man själv kan eller bör ”bli korean”.<sup>251</sup> Funktionen för västerlänningen på plats är som representant för moderbolaget varför det västerländska synsättet är viktigt att bevara hos den utsända företagsledaren.<sup>252</sup>

---

<sup>247</sup> Respondent C och Respondent D

<sup>248</sup> Respondent I

<sup>249</sup> Respondent H, Respondent F och Respondent B

<sup>250</sup> Respondent B

<sup>251</sup> Respondent C

<sup>252</sup> Respondent G

## 5 ANALYS

---

I empirin har vi presenterat de data som vi anser styrker att svårigheterna för svenska företag och företagsledare i Korea är många. Företagsledarna har själva fått identifiera hur de hanterar dessa svårigheter och vi ska nu analysera hanteringen. Med stöd i vårt teoretiska ramverk ska vi svara på hur svenska företag hanterar svårigheter som de möter inom den koreanska affärsmiljön.

Analysen är likt empiriavsnittet indelat i tur och ordning efter externa aktörer, interna aktörer och ledarskapet.

### 5.1 EXTERNA AKTÖRER

Några av de svårigheter som företagsledarna måste hantera är informella regler och förväntningar från omgivningens aktörer. Resonemanget inleds med att påvisa varför Korea i allmänhet och dess affärsmiljö i synnerhet kan beskrivas som en typisk institutionell omgivning.

De institutionella förväntningarna skapas under omständigheter som på flera sätt kan återfinnas i den koreanska affärsmiljön. Teorin säger bland annat att en omgivning som tror sig tjäna på likriktning i förhållande till externa konkurrenter blir till en omgivning med isomorfa organisationer. Korea har varit ett isolerat land i vilket man tvingats vara självförsörjande. Företagsledarna talar om Korea Inc. som om landet vore ett enda företag med olika divisioner ansvariga att tillhandahålla produkter och tjänster. En skillnad är dock att teorin menar att omgivningen förespråkar isomorfism för att kunna förbättra sin position i konkurrensen med andra omgivningar, samtidigt som specialisering i Korea faktiskt lett till att landets företag saknar erfarenhet att hantera internationella konkurrenter.

Korea kan beskrivas som en omgivning med isomorfa organisationer utan att man tittar på landet ur ett internationellt perspektiv. Teorin påvisar också att omgivningar med täta relationer mellan organisationerna och med en kollektivistisk syn på och inom omgivningen, har en tendens att leda till en likriktad omgivning. Exempel på vikten av relationer mellan organisationer framgår av koreanernas starka gemenskaper och synen på relationer som ett kritiskt kapital. En kollektivistisk syn är en del av det konfucianistiska samhällets självklara grundvärderingar och är än idag,

exempelvis genom de hierarkiska strukturerna inom organisationerna, en viktig del av den koreanska affärskulturen.

### 5.1.1 INFORMELLA REGLER

Efter ovanstående resonemang kan vi konstatera att den omgivning som de svenska företagsledarna befinner sig i är en omgivning i vilken isomorfa organisationer skapas.

Det är vidare möjligt att identifiera de traditionella koreanska företagen som just isomorfa genom de svårigheter som företagsledarna identifierat. Anledningen till att vi drar denna slutsats är både för att koreanska företag är de svenska företagens konkurrenter och för att företagen och företagsledarna delvis måste anpassa sig efter hur de koreanska medarbetarna arbetar. Det är således inte möjligt att bortse från omgivningens förväntningar utan att riskera att man mister legitimiteten. Teorin förespråkar att man följer omgivningens förväntningar i så stor utsträckning som möjligt för att organisationen ska överleva. För de svenska företagsledarna handlar det ofta om motstridiga förväntningar från de externa aktörerna.

Relationerna mellan koreanerna och företroendet mellan de som känner varandra sedan länge grundar sig i tryggheten med gemenskapen och känslan av att man vet vad man får. Att kunder söker sig till organisationer som är likadana som de själva beror på att just isomorfa organisationer hellre ser sig själva som en del av sin omgivning än som en fristående organisation. För att vara en del av omgivningen krävs att man samarbetar och då handlar det främst om samarbete över organisationsgränserna. I Korea byggs relationerna upp över relativt lång tid och grundar sig ofta i vänskaper från barndomen eller studietiden. Kunder och leverantörer har därför ofta relativt gamla relationer till dem som de samarbetar med och som utländskt företag saknar man motsvarande relationer.

Kund- eller leverantörsorganisationerna själva vill dessutom inte riskera att göra affärer med någon som saknar referenser. Det kan innebära att de väljer lösningar som anses legitima för organisationen själv framför de effektivaste eller potentiellt bästa affärsmöjligheterna. En välkänd traditionellt strukturerad organisation framstår som säkrare än en utländsk organisation, vars organisationsstruktur och affärsprinciper skiljer sig från kundens eller leverantörens egna.

Kund- och leverantörsrelationerna påverkas av att företagsledarna saknar relationer, referenser och en struktur som påminner om den koreanska men kontakten med en annan extern

aktörsgrupp ser helt annorlunda ut. När svenska företag rekryterar personal kan de vara okända och därmed mer riskfyllda för de koreanerna att söka sig till, men det är inte mycket värre än för de okända koreanska bolagen. Här har de svenska företagen i stället en fördel av att kunna kommunicera att de är just svenska eller internationella. Rekrytering handlar om att hitta en person med önskad kompetens, tillräckliga kunskaper i engelska men främst rätt inställning till jobbet och företaget. För att förenkla implementeringen av typiska svenska värderingar som exempelvis medbestämmande och en platt organisationsstruktur kan man redan under rekryteringen av koreanska medarbetare kommunicera att man är annorlunda och på så vis attrahera människor med liknande värderingar. Dessutom har Sverige som land ett gott rykte tack vare det sociala skydds nätet som koreanerna förknippar med landet och som de själva saknar i samma utsträckning. I rekryteringshänseende kan det svenska företaget alltså föra fram sin svenskhet till skillnad från i kommunikationen med kunder och leverantörer.

Det är av intresse att titta på de motstridiga förväntningarna ur ett perspektiv som poängterar skillnaden mellan förväntningarna på en utländsk och en lokal organisation. Beroende på situationen kan en utländsk organisation ha strängare krav på sig än de lokala. I en annan situation kan istället de lokala organisationerna ha högre förväntningar att uppfylla. För företagsledarna handlar det i relationerna med kunderna om att man som koreansk organisation inte vet vad man kan vänta sig från en utländsk organisation som dessutom saknar referenser. Kunderna kan dessutom ha fördomar om utländska organisationer exempelvis på grund av avsaknaden av en hierarkisk struktur samt sitt stora intresse för avtalsskrivande – två egenskaper som gör att den utländska organisationen framstår som krångligare än den lokala.

För de potentiella medarbetarna är en internationell organisation intressant eftersom de ofta står för värderingar som traditionella koreanska företag saknar. Hierarkiska och hårt hållna organisationer är inte alltid det som attraherar unga människor på arbetsmarknaden och enligt teorin kan det till och med handla om att den som attraheras av en utländsk organisation vill ta avstånd från korruption och ett gammeldags synsätt som de lokala organisationerna i viss mån står för. Här kan alltså de utländska organisationerna dra nytta av de lokala organisationernas dåliga rykte.

Företagsledarnas hantering av de externa aktörernas förväntningar består främst av en strategi. Genom att behandla kunder och leverantörers samt framtida medarbetares motstridiga förväntningar på olika sätt väljer företagsledarna enligt teorin att särkoppla. Då en svensk

företagsledare hamnar i en situation i vilken de möter en kund är det bäst att visa hur koreanskt företaget är och peka på just de likheter som företaget har med traditionella koreanska företag. Men då samma företagsledare möter en potentiell medarbetare i en rekryteringssituation bör man vara medveten om att det som attraherat koreanen till företaget förmodligen är den internationella image som företaget står för och därmed framhålla den.

Enligt teorin kan man särkoppla vid tillfällen då omgivningen kommer med motstridiga krav och förväntningar och det är precis vad företagsledarna upplever. En företagsledare menar att man bör anpassa sig lokalt även om man uppfattar sin organisation som ett internationellt företag och säger: *"Think global. Act local"*.<sup>253</sup>

### 5.1.2 FORMELLA REGLER

Företagsledarna måste också hantera formella standarder och här diskuterar vi främst avståndstagande från reglerna. Förutom byråkratin som behandlas som formella regler diskuteras också avtalsskrivande i detta avsnitt.

Avtalsskrivandet, eller snarare avsaknaden av skrivna kontrakt, är något som kan grunda sig i palipali-mentaliteten men som i sin tur står i kontrast med förtroendeperspektivet. I empirin beskriver vi skillnaden mellan svenskar och koreaner när det gäller förtroende. Ur ett svenskt perspektiv skulle man kanske förvänta sig att bristen på förtroende gentemot främlingar skulle leda till striktare avtalskonstruktioner. Men företagsledarna hävdar att motsatsen råder i Korea.

Hanteringen av den konflikt som uppstår i planeringsarbetet och avtalsskrivandet med externa aktörer kräver ibland att företagsledarna är med och påverkar den lokala standarden. De två främsta sätten är antingen att ingå en kompromiss eller att åberopa ett undantag genom validitetsprincipen. Kompromissen kommer till stånd genom att man som svensk företagsledare bortser från sin vana trogen att detaljerat planera affärsuppgörelsen och skriva avtal och kontrakt innan dess själva projektet drar igång. Naturligtvis ställer det svenska moderbolaget krav på att ingångna avtal ska finnas dokumenterade och ofta handlar det om redovisningskrav från Sverige. Det är vid dessa tillfällen som det är absolut nödvändiga att man som svensk företagsledare står på sig och kräver ett skriftligt avtal. Anledningen måste tydliggöras så att de koreanska aktörerna som man arbetar med förstår vad kravet grundar sig i samt att det svenska företaget framställs

---

<sup>253</sup> Respondent B



som tillmötesgående i andra situationer. Kompromissen kräver ett ledarskap som klarar att vara en brygga mellan moderbolaget, dotterbolaget och de externa aktörerna.

Ibland krävs det att det svenska företaget måste gå långt för att övertyga den externa aktören om avtalets relevans. Det är då möjligt för företagsledaren att yrka på undantag genom validitetsprincipen. Här måste företagsledaren peka på högre stående regler och antingen presentera formellt skrivna regler om avtal från Korea eller peka på svenska regler samt få sin externa aktör att förstå att om inte avtalsregler följs kan inte projektet komma tillstånd. En konklusion blir därmed att avtalsskrivande hanteras genom att det svenska företaget påverkar de standarder som är traditionella inom den koreanska affärsmiljön. Genom en kompromiss eller genom att få till stånd ett undantag kan det svenska företaget påverka och förändra de standarder som de måste hantera.

När det kommer till det som beskrivs som fackförbundens och myndigheternas byråkrati deltar företagsledarna, som inte är nöjda med de tillvägagångssätt som kommit att bli standarder inom den koreanska affärsvärlden, själva i så kallade regelförhandlingar. I de specifika exemplen handlar det dock inte om regelförhandlingar utan om att påverka myndigheter med generell beslutanderätt. Vid missnöje med beslut kan svenska företag göra sig hörda genom att ta hjälp av legitima experter som exempelvis en ambassadör eller handelsråd från en myndighetsliknande organisation som STC. Då ambassadörer och handelssekreterare bland annat genom de traditionella hierarkiska strukturerna i samhället behandlas med stor respekt och genom sina titlar har möjlighet att utöva inflytande kan de föra det svenska företags talan i förhandlingar. En annan grupp som man som svenskt företag kan använda som expert vid förhandlingar med myndigheter är de koreanska medarbetarna. De sitter inne med expertkunskaper om strategier i samband med förhandlingar specifika för landet och kan dessutom ha värdefulla relationer till anställda på de koreanska myndigheterna. Det har redan tidigare konstaterat att relationerna kan ”öppna dörrar”.

Ytterligare en strategi för att påverka beslutsfattande myndigheter kan precis som i avtalshanteringen vara att frambringa ett undantag för den egna organisationen. Här fungerar validitetsprincipen om man som svenskt företag också har erfarenhet av andra marknader då det kan finnas vissa lokala standarder som strider mot de internationella. Då kan företaget påvisa vikten av att de agerar enligt internationellt gällande regler. Företaget kan också frambringa

undantag genom att själv påpeka hur pass annorlunda man är och välja att ställa sig helt utanför sin omgivnings regelverk.

Är man tillräckligt inflytelserik på egen hand kan man genom att vägra följa beslut påverka beslutsfattare. Detta beror främst på vilken status man har inom sin egen bransch eller alternativt vilken status Sverige och den svenska ambassaden har i sammanhanget. Det är dock ovanligt att ett utländskt företag har den typ av status. I stället finns det exempel på stora koreanska företagskonglomerat, chaebol-företagen, som har sådan makt att de står över lagar och regler. Men samarbeten mellan utländska företag för att motarbeta korruption och få till stånd frihandelsavtal är å andra sidan vanliga och detta kallas inom teorin för koalitionsbyggande. Inflytandet ökar i takt med att samarbetet ökar inom gruppen och här förespråkas samarbete även med konkurrenter eftersom man tillsammans rensa bort korruptionen. Amerikanska företag förespråkas som goda koalitionspartners främst för att de är hårt hållna av sina egna moderbolag. Företagsledarna framhåller två handelskammare som exempel på koalitionsbyggen som har stort inflytande på regel- och standardsättande.

Alternativet till att påverka redan inflytelserika beslutsfattare är att själv bli en standardsättande organisation. Två av de intervjuade företagsledarna har lyckats påverka den lokala standarden i särskilt hög grad. Det kan handla om att man har en teknik som används internationellt och att man därför i hög grad känner till internationell lagstiftning. Man kan då tala om regelskapande genom att man presenterar en existerande standard för sin nya omgivning. Det kan vara en stor fördel att själv vara den som presenterar standarden i omgivningen eftersom man då kan påverka standardens utformande. Då det handlar om internationalisering av den koreanska affärsmiljön tycks de lokala myndigheterna intresserade av att ta del av de utländska företagens erfarenheter och kunskap. Hur långt man som svenskt företag kan gå för att få till stånd sina egna standarder beror dels på om man har kontakter inom det koreanska myndighetsväsendet och dels på om man har möjlighet att erbjuda en tjänst eller produkt av den typ standarden förespråkar.

Det är bra om man kan visa på en standard som gynnar de koreanska företagens exportmöjligheter. De koreanska myndigheterna uppskattar åsikter från företag med internationell erfarenhet. Som vi tidigare har framhållit har staten fortfarande ett relativt stort ansvar för de stora koreanska företagen och förespråkar gärna regler som hjälper dessa företag att stärka sina positioner på exportmarknaden. Som svenskt företag har man möjlighet att utforma standarder själv tack vare Sveriges goda rykte inom den sociala sektorn samt landets neutrala

ställning i världen och som övervakare vid gränsen till Nordkorea. Här har Sverige som land ett gott renommé som experter och det underlättar självklart då man vill lobba på lagändringar eller standardutformande.

## 5.2 INTERNA AKTÖRER

När det kommer till svårigheterna som uppstår med interna aktörer hanterar ledarna dessa på två relativt olika sätt. Teorin beskriver först implementering genom problemlösning och aktivt handlande för att en beslutsfattare ska få sin vilja fram och faktiskt implementera sina idéer. Då handlar det främst om hur man förändrar grupsammansättningar och hierarkiska strukturer internt. Sedan kan man hantera de interna relationerna i vilken beslutsfattare inte konkret förändrar men istället försöker legitimera sina idéer inom organisationen.

### 5.2.1 FAKTISKA FÖRÄNDRINGAR

Den hierarkiska strukturen måste hanteras genom implementering av nya idéer. Problemlösning kräver att företagsledarna kan identifiera faktiska problem och sedan övertyga organisationen att deras idéer löser problemen. Ett exempel är bristande kommunikation mellan de olika divisionerna vilket gör att hela företaget inte fungerar som en enhet och lösningen kan vara att blanda upp divisionerna så att de fysiskt och socialt kommer i kontakt med varandra.

Andra förändringar som är faktiska problemlösningar är exempelvis att förändra grupsammansättningen. Företagsledarna har identifierat problem med att inte vilja respektera de hierarkiska strukturerna och de traditionella grupsammansättningarna. Men om de företagsledare som bestämmer sig för att förändra gruppen bortser från de egenskaper den traditionella koreanska medarbetaren har och attrahera medarbetare med internationellt intresse kan de därmed lättare implementera en för koreanerna annorlunda företagsstruktur.

Det som teorin beskriver som en svagare strategi för att implementera idéer bör användas i de fall företagsledarna vill visa tydligt hur de vill att organisationen ska struktureras. Här utförs aktiviteterna till att börja med främst av företagsledarna själva. Det kan vara att bygga kontoret i skandinavisk stil, ställa fram en dalahäst i foajén men också att öppna sin kontorsdörr och låta den stå öppen. Då kommer följaktligen aktiviteter, som att våga besöka chefens kontor utan

avtalad tid, att utföras av koreanerna själva och de kommer att uppleva en närhet till sin överordnade och en tillgänglighet som inte är typisk för den hierarkiska organisationsstrukturen.

Företagsledarna måste också hantera den interna konkurrensen genom att kommunicera att man hellre uppmuntrar innovativa idéer och kreativa lösningar än orderföljande. Andra exempel är att befordra en ung medarbetare efter ett väl utfört projekt eller tillfråga en mindre senior medarbetare om dennes åsikt på ett möte.

### 5.2.2 LEGITIMERANDE IDÉER

Ett känsligare ämne som företagsledarna måste hantera internt är relationerna, respekten och de strikta förhållandena som koreanerna traditionellt är vana vid. Här handlar det inte om att implementera idéer för att förändra aktiviteter utan istället vill företagsledaren genom sitt prat och beslutsfattande skapa legitimitet för sin egen närvaro och för sina idéer. Bland företagsledarna finns en önskan att förändra kombinerat med en realistisk syn på de faktiska förändringsmöjligheterna. En organisation i vilken majoriteten av de anställda är koreaner bör inte förväntas vara lättmanövrerad och därmed förändringsbenägen. Därför bör företagsledarna reflektera över sina egna roller som utlänningar i organisationen.

Genom beslutsfattande kan man på två sätt uttrycka vem man vill vara. Handlar det om att implementera värderingar som är specifika för den svenska organisationen är beslutsfattande ett sätt att sätta sig i respekt och peka på vad man inte kompromissar om. Men det kan å andra sidan också handla om att följa en tradition som är typisk för gemenskapen och exempelvis anställa medarbetare som hör till gemenskapen. Detta är motsatsen till de aktiva förändringsarbete som tidigare diskuterats i vilket implementering står i fokus. Här handlar det om att delvis anpassa sig till vad som traditionellt krävs för att bli respekterad inom organisationen. Legitimering av sin egen existens utifrån koreanernas värderingar och traditionella förväntningar är en del i det företagsledarna pratar om i samband med just respekten för gemenskapen och att inse allvaret i att ibland kompromissa för att bli en del av organisationen.

Ett verktyg som de kan använda är att försöka kommunicera sin egen roll och värderingar genom pratet. Eftersom svårigheten kan ligga i att nå ut till medarbetare som inte bara saknar kunskaper i engelska utan också tycker annorlunda bör man skaffa sig en allierad inom företaget som har samma värderingar och alltså har möjlighet att föra företagsledarens talan. Att återkomma och upprepa sig skapar inte bara harmoni och trygghet inom företaget det visar också på långsiktighet.

Pratet kan också reflektera det budskap som ska förmedlas, men det måste ske på ett sätt som för koreanerna är legitimt. Att personligen vara närvarande i de sammanhang i vilka koreanerna själva bygger relationer kan också ses som ett sätt att skapa legitimitet. Om det är under kvällsaktiviteterna som koreanernas förtroende kan vinnas är det viktigt att man som företagsledare också är på plats och passar på att prata med sina medarbetare.

Konklusionen blir att det är viktigt att skilja på implementering och legitimering. Det kan skilja sig åt extremt mycket om det som man gör inom organisationen syftar till att förändra eller för att bli en del av gemenskapen. Men vi menar att de två taktikerna inte behöver stämma överens. Det är helt enkelt olika strategier som företagsledarna använder sig av beroende på ändamålet.

## 5.3 LEDARSKAPET

I rollen som svensk ledare i en utländsk miljö möter företagsledarna problem som resultat av institutionella och kulturella skillnader. Flera svårigheter kan hänföras till ledaren som person och dennes ledarskap. De svenska företagsledarna på plats i Korea måste även hantera en mängd svårigheter i relationen till sina medarbetare.

### 5.3.1 RELATIONER

Den institutionella teorin behandlar organisationen som en del i ett större kulturellt sammanhang och menar att de kulturella mönstren i samhället avspeglar attityder hos medlemmarna i omgivningens organisationer. Den koreanska affärskulturen påverkas därför av alla individer i omgivningen. För en ledare handlar det om att hantera verkligheten på ett för alla aktörer accepterat sätt och att de praktiska aktiviteterna till stor del styrs av de marknadsspecifika förutsättningarna. Många av de svårigheter som företagsledarna identifierat härstammar från kommunikation och informationsflöde för vilka traditionerna skiljer sig åt mellan länderna.

I Korea ses relationer som kapital och där beror framgång till stor del på relationer till, och medlemskap i, gemenskaper. Ett av huvudproblemen för de svenska företagsledarna är just bristen på relationer och utanförskap. Teorin kring detta fenomen, Legitimate Peripheral Participation, betonar vikten av relationer och medlemskap för att erhålla tillräckligt mycket legitimitet för att kunna utföra sitt arbete. Gemenskaper kan identifieras utifrån två egenskaper: känslomässiga relationer mellan individer och en förpliktelse att följa en uppsättning

gemensamma värderingar och normer samt en delad historia och identitet. Grupperingarna behöver inte följa organisationens struktur; alla inom ett företag är inte nödvändigtvis medlemmar i samma gemenskap. Som tidigare nämnts kan denna typ av krets grundas på olika gemensamma nämnare; medlemmarna kan ha tillhört samma kompisgäng, gått på samma universitet eller tidigare arbetat för samma företag. Medlemskap i en gemenskap utesluter dock inte medlemskap i en annan. Koreanerna är ofta medlemmar i flera kretsar samtidigt.

Koreaner och svenskar har skilda förutsättningar för att nå framgång. Koreanerna är födda i en omgivning med en bestämd uppsättning värderingar och normer och skapar de starka relationsbanden under olika stadier i livet. De svenska företagsledarna som befinner sig i denna omgivning har varken fötts in i de gemensamma värderingar eller haft chans att bygga upp det värdefulla relationskapitalet.

Tillit är en annan kritisk del av relationerna. Enligt teorin är tillit en förutsättning för att kunna bygga relationer. Den bygger på en gemensam värdegrund som bara kan uppstå när parterna har ömsesidiga förväntningar på varandras beteende. Eftersom företagsledarna saknar förutsättningarna återstår bara alternativet att lära sig detta genom att läsa på (det som i empirin kallas pre-entry analysis) och ta del av praktiska tillämpningar på plats.

Enligt LPP-modellen är expaten antingen en så kallad icke-medlem eller också befinner sig denne i den legitima periferin. Medlemmar på centrala positioner inom gemenskapen har rätt att definiera vad som är tillgångar, makt, auktoritet och legitimitet. Eftersom deras ställning hotas när en utomstående individ gör entré i maktsfären kan redan etablerade medlemmar begränsa den nya individens tillgång till nödvändiga resurser. Detta sker dagligen i de organisationer som vi har undersökt. När den svenska ledaren, ofta som ensam representant från moderbolaget, kommer som ny till företaget innehar denne en uppsättning normer och värderingar som kan stå i bjärt kontrast till företagets motsvarande uppsättning. Detta medför att legitimeringsprocessen som fungerar som ett inträdesprov till gemenskapen blir svår. Det är en informationsasymmetri mellan ledaren och den övriga gruppen vilket medför att ledaren inte alltid ser och förstår vad som krävs för att bli accepterad som ”en av dem”. Även om ledaren har vilja och avsikt att anpassa sig för att bli en fullvärdig medlem avgörs inte det av denne själv utan måste godkännas av gruppens medlemmar för att träda i kraft.

Flera svårigheter som de intervjuade företagsledarna vittnar om är relaterade till när de försöker förstå verkligheten som de möter. Problem uppstår också när de anstränger sig för att ta sig igenom legitimeringsprocessen på väg mot medlemskap i de centrala gemenskaperna. Problemen som diskuteras i empirin och där relateras till brist på tillgänglig information är en konsekvens av ett misslyckat försök till inträde. De koreanska medarbetarna diskuterar hellre med varandra inom gruppen än med chefen om denne står utanför gemenskapen. Företagsledarna upplever dessutom att information läcker ut från företaget med konsekvensen att de inte ens internt kan dela med sig av företagsstrategier. Medlemmarna i gruppen anser helt enkelt inte att icke-medlemmar bör ha tillgång till all information som finns internt; även om den specifika icke-medlemmen skulle behöva informationen för att utföra sitt arbete. Detta medför att individer på centrala positioner i gemenskapen besitter mer makt än företagsledaren. De informella och osynliga strukturerna är här överordnade de formella hierarkiska strukturerna enligt vilka ledaren på beslutsfattaren förfogar över makten. Detta är en intressant konsekvens av två motstridiga normer i den koreanska affärsmiljön; respekten för överordnade i hierarkier respektive lojaliteten mot medlemmar i gemenskapen. När dessa ställs mot varandra framstår gemenskapen som den dominerande.

Relaterat till detta är svårigheterna för de svenska företagsledarna att nå ut med sitt budskap och skapa förståelse för sina handlingar inom organisationen. LPP-teorin talar om gruppens gemensamma språk och förväntat agerande. När två personer kommunicerar på språk grundade i olika traditioner och med skiljda värderingar är det svårt att göra sig förstådd. Missförstånd kan lätt uppstå. Ett tydligt exempel på detta är när svensken tolkar ett ”ja” som just ett ja medan koreanen ibland lägger en annan betydelse i ordet. Företagsledaren uttrycker sig helt enkelt inte på samma sätt som sina medarbetare.

De konkreta språksvårigheterna i form av bristande kunskaper i engelska är ytterligare en faktor som försvårar parternas kommunikation. När de varken talar samma konkreta språk eller det informella språket uppstår uppenbara svårigheter. En konflikt ligger i det faktum att kunskaperna i engelska minskar i takt med senioriteten och inflytandet ökar. Och tvärtom - de äldre innehar makt medan de yngre lättare kan kommunicera med den svenska företagsledaren. Här är senioriteten överordnad språkkunskaperna varför språket inte anses vara en lika värdefull tillgång. Den språkliga förbistringen anges som orsak till de styrelsemöten vid vilka den svenske ledaren inte deltar. Men de kan också ses som ett sätt att ytterligare förstärka gränsen mellan ”vi” och ”dem” samt understryka att ledaren inte är en del av gemenskapen.

För att försäkra sig om att företagsledarnas budskap når alla inblandade kan de ställa kontrollfrågor, be personen i fråga att själv förklara innebörden och göra uppföljningar. Detta fungerar som ett sätt att stämma av huruvida kommunikationen fungerar. Det handlar för företagsledaren om att anpassa sitt ledarskap till den nya miljön och hitta fungerande lösningar på svårigheterna.

Att bli en fullvärdig medlem i gemenskapen är en process som tar tid och innebär att den nya medlemmen måste lära sig ”att veta vilka som är medlemmar, vad de gör, hur deras vardag ser ut, hur mästarna talar, går och arbetar, och hanterar sina liv”. Tidsaspekten är något som företagsledarna talar om och betonar vikten av ett långsiktigt perspektiv. En av företagsledarna har förståelse för att han inte accepteras eftersom han ”bara” varit där i nio månader. För att de utländska ledarna ska lyckas bli accepterade som fullgoda medlemmar krävs mycket tid och engagemang.

Om den svenske ledaren inte får tillträde eller själv väljer att stå utanför gemenskapen krävs ändå en förståelse för vikten av relationerna och gemenskapen. Saknas den insikten kan både företagsledarna själva och deras arbete påverkas negativt i form av formella eller informella sanktioner. Även om den enskilda individen på plats i sin nya okända miljö inte vill eller kan bli en del av den, underlättar många gånger uppriktiga försök att förstå, att visa respekt och försiktigt närma sig de främmande tillvägagångssätten. Följer företagsledaren detta tolkar koreanerna det som en välvillig inställning och då har de överseende med om chefen inte känner till speciella ritualer och kulturspecifika kommunikationsformer.

### 5.3.2 KULTUR

Den koreanska kulturen bygger på vissa grunder med ursprung i landets historia men förändras i takt med globaliseringen och den snabba utvecklingen. På samma sätt har den svenska kulturen sina fundament och tittar man på de båda kulturerna genom Hofstedes analys syns tydliga skillnader. Men man bör vara medveten om att resultaten av Hofstedes undersökning inte är statisk utan tvärtom i ständig förändring. Resultaten medför olika för- respektive nackdelar. Dessa påverkar landet i sig men även andra kulturer med vilka landet interagerar och där situationen kanske ser helt annorlunda ut.



Den koreanska kulturen kännetecknas enligt våra empiriska observationer - vilka styrks av Hofstedes analys – av: en stark kollektivism, behov av att känna samhörighet med gruppen, en hierarkisk struktur med ojämnt fördelad makt, en respekt för traditioner, en rädsla för risktagande och ansvar samt premiering av att följa regler. Enligt Hofstede är kulturen i Sverige till stor del den motsatta. Det är centralt för företagsledarna att uppmärksamma skillnader och aktivt arbeta med dem i sitt dagliga ledarskapsutövande. De kulturbetingade svårigheterna upptar en stor del av företagsledarnas tid och det är nödvändigt för att samarbetet ska fungera. Beroende på typ av företag, bransch och internt klimat måste ledaren anpassa sitt ledarskap efter både de givna parametrarna och vara tydlig med i vilken riktning denne vill leda organisationen.

Mycket handlar om ledarnas inställning till den nya kulturen och till att leva och arbeta i Korea. Flera företagsledare talar om detta och anser att individens sätt att se på sin situation också påverkar deras framgångsmöjligheter. Men när företagsledarna diskuterar vilka kompetenser som är önskvärda vid rekryteringen av en expat nämner ingen den personliga inställningen, vilket kan tyckas märkligt. Istället talar man om vilja och ansträngning väl på plats. Ansträngningarna kan hjälpa företagsledarna att närma sig den koreanska kulturen som traditionellt är något reserverad mot förändringar. I en arbetssituation kommer resultaten av de fungerande eller icke-fungerande samarbetena visa sig varför det inte är ett alternativ att som chef förbise dessa.

Koreas och Sveriges numeriska värden presenterades i teorin och kommer nedan att beskrivas och analyseras. Inom kategorin PDI har Korea relativt höga poäng vilket implicerar åttlydnad till auktoriteter, centraliserat beslutsfattande, höga hierarkier, undanhållande av information och formella affärsmiljöer. Sverige ligger relativt lågt inom PDI vilket innebär jämlikhet och platthet snarare än hierarkiska strukturer inom organisationer.

För Korea som har relativt höga PDI-poäng är en konsekvens stor disciplin bland de anställda, något som ledare vanligtvis lägger annars måste lägga ner tid och kraft på att bygga upp. Disciplin och hårt arbete är grundstenar i den koreanska (affärs)kulturen och innebär att företagsledarna i det avseendet inte behöver fungera som kontrollanter. Det idealiska ledarskapet beror på hur stort maktavståndet är; för kulturer med stort avstånd (hög PDI-poäng) är idealet en autokratisk fadersfigur och i kulturer med litet avstånd är idealet en demokratisk ledare som tillhandahåller resurser. Förväntningarna på underordnade skiljer sig också åt; i det förstnämnda fallet förväntar sig de anställda tydliga instruktioner medan arbetet i det senare fallet förväntas vara en process och samarbete mellan ledaren och den anställde. I empirin återfinns flera exempel på dessa

skillnader som visar på att Korea tillhör den första gruppen och Sverige den andra. Här kan problemen eskalera och försvåra för hela organisationen om den svenska företagsledaren inte anpassar sin ledarstil efter de koreanska affärstraditionerna eller endast försöker implementera och lära ut det svenska sättet. Ett konkret exempel är sättet ledaren instruerar sina medarbetare. Ska koreanerna gå från att vara informationssamlare till att bli kreativa, kritiska och beslutsfattande medarbetare måste företagsledaren vara aktiv i processen och dessutom lära sig att ge instruktioner som medarbetarna förstår.

Inom IDV-dimensionen ligger Korea lågt. Det betyder att landet är utpräglat kollektivistiskt vilket innebär: stor betydelse av gruppmedlemskap, undvikande att särskilja sig från andra, att egna initiativ blir bestraffade och en låg social rörlighet. Livslånga relationer och samhörighet med gruppen - vilken kan vara familjen, släkten, arbetskollegerna eller andra grupperingar - är fundamentalt och går före de flesta andra sociala regler och normer. Medlemmar i en grupp har relationer som går ut på ett ansvarstagande för de övriga medlemmarna. Sverige har högst resultat inom kategorin IDV och är enligt Hofstede's definition därmed utpräglat individualistiskt.

Efter den empiriska undersökningen är resultaten inom IDV-dimensionen föga förvånande. Kollektivismen är starkt befäst i den koreanska kulturen och påverkar mycket av det dagliga arbetet inom organisationerna. Att Sverige ligger 53 enheter högre än Korea är heller ingen överraskning. En fördel med det kollektivistiska perspektivet är de anställdas engagemang och gemenskapen i vilken man tar ansvar för varandra. Svårigheterna för de svenska företagsledarna ligger i utanförskapet de upplever och sättet koreanerna behandlar icke-medlemmar. För att hantera detta kan företagsledarna alliera sig med en korean som redan är medlem i gruppen. Ett annat sätt är att driva medarbetarna mot en förändring till ett mer svenskt förhållningssätt. Väljer företagsledarna att inte förhålla sig till skillnaderna inom IDV så kommer det att resultera i att koreanerna inte lyssnar på denne.

När det gäller MAS i Korea är poängen också relativt låga vilket betyder att landets kultur är mer feminin än maskulin, med de särskiljande karaktärerna solidaritet, nära personliga relationer, att artighet och gästvänlighet är viktigt och att kulturen till stor del bygger på känslor. Inom MAS-dimensionen har Sverige mycket låga poäng och även om skillnaden till Korea är 34 enheter ligger Korea också under 50-sträcket vilket i detta fall innebär en övervikt mot feminint snarare än maskulint.

Fördelarna med det feminina sättet är exempelvis personlig service och kundnära relationer där företaget alltid har en stark strävan efter att uppfylla kundens önskemål. Även om kunden är i fokus i många svenska (och västerländska) företag beskriver flera av de svenska företagsledarna att affärsmiljön i Korea är än mer fokuserad på detta. Uttrycket ”If the customer is King in Europe, then the customer is God in Korea” är mycket talade. I detta avseende är det förvånande att Korea ligger närmare det maskulina än Sverige.

Korea har med 85 poäng högst resultat inom dimensionen UAI. Detta visar på att det koreanska samhället har låg tolerans för osäkerhet och arbetar aktivt för att minska den genom lagar och regler. Vidare visar det på: tillit till direktiv ovanifrån, premiering av regelföljande, rädsla för risktagande, ansvarsundvikande, en benägenhet att skylla på andra samt betydelsen av gemenskap. Sverige ligger relativt lågt när det gäller dimensionen UAI. Det innebär: någorlunda stor tolerans för osäkerhet, tolerans för åsikter som avviker från de egna, eftertänksamhet och en ovilja att uttrycka känslor.

Skillnaden är störst mellan ländernas UAI-poäng. Detta kan tolkas som om koreaner har låg tolerans för osäkerhet. När hierarkin är central och har så stort inflytande, som den har inom koreansk affärskultur, kan en icke-korean som överordnad öka osäkerheten för de anställda. Ett högt resultat inom denna kategori medför vanligtvis precision jämfört med låga resultats innovationskultur. Företagsledarna måste beakta dessa skillnader och inse att ledarskapet måste anpassas efter dem. De koreanska medarbetarna längre ner i organisationen tar inte ansvar eller egna initiativ vilket om det ska förändras måste ske genom påverkan och styrning från företagsledaren. Företagsledaren måste även vid implementering av ett mer svenskt arbetssätt och organisationsstruktur lugnt och tydligt förklara för medarbetarna vad grunderna till förändringarna är, vad de kommer att innebära för dem och varför det nya sättet är att föredra.

Inom den sista kategorin, LTO, har Korea höga poäng vilket innebär en fokus på framtiden snarare än det som redan skett eller sker just nu. Sverige har betydligt lägre poäng vilket implicerar en strävan mot en stabil tillvaro både privat och i arbetslivet. Det sociala ansvaret är också viktigt inom kulturen.

I kategorin LTO kan Koreas resultat härledas från konfucianismens lära där många av värderingarna återfinns inom båda de motsatta polerna; uthållighet, ordnade personrelationer efter status och respekt för denna ordning å ena sidan (långsiktig inriktning) samt vilja att skydda

sitt ”ansikte” och respekt för traditioner å andra sidan. Eftersom samtliga beskrivningar stämmer väl in på Korea och inte på Sverige kan denna dimension vara något förvirrande. Dock måste man beakta att poängtalerna anger den ena polens värderingar relativt den andra polens. Därmed kan båda polernas beskrivningar stämma in på, eller inte stämma in på, ett lands kultur trots att anledningen till varför landet hamnar närmare den ena polen endast är för att kulturen fäster större vikt vid den polens nyckelord. För att möta den koreanska kulturen inom denna kategori måste de svenska företagsledarna förstå den enorma betydelsen av respekt och att inte tappa ansiktet. De måste inse att de svar de får av sina medarbetare inte alltid är överensstämmande med vad de faktiskt menar.

De svenska företagsledarna finner ofta sig själva i en position mellan moderbolaget och dotterbolaget. Det handlar om att följa moderbolagets instruktioner samtidigt som de måste anpassa sig efter den lokala omgivningen; både vara sig själv och anpassa sig efter andra. Teorin beskriver en normativ och en politisk tolkning av detta fenomen. Den normativa betonar vikten av att anpassa sig till den nationella kulturen i vilken dotterbolaget verkar och den politiska beskriver organisationer som en arena för kamp mellan dotterbolagschefen för självständighet och moderbolaget för kontroll. Intervjupersonerna talar om denna problematik och belyser särskilda områden där de båda bolagens intressen eller tillvägagångssätt är totalt motsatta vilket ledaren i egenskap av ”medlare” måste hantera. I denna hantering krävs medvetande och kunskap om förhållandena inom respektive enhet. Därför är frågan om den optimala kompetensen för företagsledaren central.

## 6 SLUTSATS

Syftet med uppsatsen har varit att, utifrån det empiriska materialet som vi har samlat in, och som åskådliggjorts med hjälp av teorierna, utforska vilka svårigheter svenska företag i Korea stöter på samt hur dessa hanteras. Under delavsnittet nedan återfinns först två kartläggande matriser, presentationer av slutsatserna som studien resulterat i samt en sammanfattande punktlista. Avsnittet innehåller också några förslag på fortsatt forskning samt våra egna avslutande kommentarer.

### 6.1 SLUTSATSER

Nedan följer två matriser i vilka vi sammanfattar huvudsakliga svårigheter och vilka av dessa som hanteras av varje företagsledare. Figur 4. kartlägger vilka svårigheter som respektive företagsledare identifierat och Figur 5. kartlägger vilka svårigheter som företagsledarna hanterat.

<b>Respondent</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>
<b>Svårighet</b>											
<b>Externt</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relationer	X	X		X		X		X	X	X	X
Kommunikation	X	X	X		X	X					
Arbetsätt	X	X	X	X				X			
Byråkrati		X			X	X	X	X		X	
<b>Internt</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relationer	X	X				X	X		X	X	
Arbetsätt	X			X					X	X	
<b>Ledarskapet</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kommunikation	X	X	X	X		X	X		X	X	X
Arbetsätt	X	X	X	X		X		X	X	X	
Rekrytering	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figur 4.

<b>Respondent</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>
<b>Hantering</b>											
<b>Externt</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relationer	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kommunikation		X				X	X	X	X	X	X
Arbetsätt	X		X	X						X	X
Byråkrati	X				X	X	X	X	X	X	X
<b>Internt</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relationer	X	X		X		X	X		X	X	
Arbetsätt	X	X	X	X			X	X	X		
<b>Ledarskapet</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kommunikation	X	X	X	X		X	X		X	X	X
Arbetsätt		X	X	X		X		X		X	
Rekrytering	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figur 5.

De svenska företagsledarna hanterar motstridiga förväntningar från de externa aktörerna genom att särkoppla. De anpassar sig efter vad aktören i fråga vill se och höra för att skapa tillräckligt med legitimitet inför aktörerna så att de väljer att ingå en uppgörelse. I kontakten med kunder och leverantörer försöker företagen framstå som så koreanska som möjligt medan de i rekryteringssammanhang pekar på sin svenska eller internationella härkomst. Hanteringen grundar sig i att företaget måste framstå som legitimt - enligt omgivningens uppfattning - eftersom företaget inte överlever utan kunder, leverantörer och medarbetare.

För att hantera trycket från de så kallade formella reglerna eller standarder kan företagsledarna försöka påverka beslutsfattare genom att uppnå en kompromiss i vilken de delvis följer de traditionella rutinerna. De kan också framhäva att de är annorlunda än andra företag i omgivningen och därför istället följer exempelvis svenska eller internationella standarder. Till sin hjälp kan företagsledarna använda myndighetsliknande organisationer som ambassaden och STC eftersom de åtnjuter en särskild respekt och status i landet. Vill företagsledarna inte anpassa sig alls efter de formella standarderna kan de själv presentera alternativ och då hjälper det om man kan samarbeta med andra utländska företag eller organisationer. Allt detta arbete med att undkomma regler gör företagsledarna för att uttrycka sitt missnöje samt vara med och förändra omgivningen till vad de tror något bättre för dem och deras företag.

Företagsledarna hanterar även motstridigheter bland de interna aktörerna genom att delvis anpassa sig. En företagsledare måste identifiera vilka förändringar som är praktiskt möjliga och särskilt önskvärda och dessa hanterar denne genom att implementera sina egna idéer. När det kommer till företagsledarens egen anpassning bör denne uttrycka sina idéer så att det hjälper dennes eget legitimitetsskapande även om det inte alltid leder till praktiska förändringar. Genom att anpassa vad resultatet av företagsledarens idéer leder till kan denne antingen förändra företagets värderingar i den riktning som önskas eller försöka legitimera sin egen närvaro.

Kontexten i vilken de svenska företagsledarna i Korea arbetar skiljer sig från deras vanliga omgivning ur både ett institutionellt och ett kulturellt perspektiv. I och med detta uppkommer svårigheter relaterade till möten med den nya kulturen och dessa har implikationer på ledarnas arbete då de måste hantera dem på ett för alla aktörer acceptabelt sätt. Relationer och gemenskaper är centrala i den koreanska affärsmiljön och medlemskap skapar per automatik legitimitet i omgivningen. En icke-medlem i gemenskapen har varken legitimitet för sin person eller för det arbete denne utför vilket medför svårigheter. De svenska företagsledarnas medlemskap i gemenskaper, både interna och externa, är därför kritiska till hur väl de lyckas.

Koreas och Sveriges kulturer skiljer sig åt och är inom några områden varandras motsatser. Dessa skillnader påverkar företagsledarens arbete då denne fungerar som en brygga mellan de båda. För representanten på plats är det centralt att uppmärksamma, aktivt arbeta med, och anpassa sitt ledarskap efter skillnaderna för att hitta gemensamma lösningar som passar alla berörda intressenter. Samarbeten som inte fungerar resulterar i nya problem varför det inte är ett alternativt för företagsledarna att förbise skillnaderna.

Avslutningsvis är många av de svårigheter som hanteras sådana att de bara genom att identifieras och tas på allvar minskar i inflytande. Då de uppmärksammas blir det svenska företagets närvaro på marknaden mindre arbetsam och det blir möjligt för företagsledaren att fokusera på mer än bara problemlösning.

Nedan sammanfattas vad vi efter analysen kommit fram till är tänkbara sätt att hantera svårigheterna på.

	<b>Svårighet</b>	<b>Hantering</b>
• <b>Externt</b>	• Relationer	Särkoppla
	• Kommunikation	Särkoppla
	• Arbetsätt	Regelpåverkan
	• Byråkrati	Regelpåverkan
• <b>Internt</b>	• Relationer	Legitimera idéer
	• Arbetsätt	Implementera idéer
• <b>Ledarskapet</b>	• Relationer	Anpassa sig
	• Kommunikation	Vara tydlig
	• Arbetsätt	Instruera
	• Rekrytering	Ha öppen inställning

Figur 6.

## 6.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING

Vi har studerat hur svenska företagsledare hanterar svårigheter som de möter inom den koreanska affärsmiljön samt analyserat orsakerna till hur de väljer att lösa problemen. Våra intervjupersoner har givit oss svar som har ökat förståelsen för den koreanska affärskulturen. Det har lett oss till nya frågor, dels på samma tema, dels inom angränsande områden.

I denna uppsats har vi redogjort för och analyserat orsaker till företagets hantering av problem utan att värdera om det finns vissa sätt som är bättre än andra. Ett förslag på fortsatta studier är att studera vilka praktiska betydelse olika sätt att handla har samt undersöka om det finns någon optimal lösning, ”best practice”.

I flera av de studerade företagen är planerna att på sikt låta dotterbolagen bli helt koreanska, det vill säga att ingen svensk ska finnas på plats. Ett annat förslag är därför att fortsätta studera dessa företag och se om och hur problemen och lösningarna utvecklas när den svenske representanten lämnar dotterbolaget i Korea .



Man kan även tänka sig en motsvarande studie i Sverige, fast en omvänd sådan, det vill säga att undersöka koreanska företag som etablerar sig på den svenska marknaden och se hur de hanterar problemen. En intressant fortsättning vore också en komparativ studie, där man jämför resultaten av undersökningen i Korea med den motsvarande svenska undersökningen. Skulle hanteringen som svenska företagsledare i Korea förespråkar kunna nyttjas av koreanska företag i Sverige?

En möjlig studie, som inte är direkt kopplad till vårt organisationsfokuserade område är en som inriktas på den branschspecifika utvecklingen i Korea. Det kan vara intressant att undersöka vilka branscher som har störst möjligheter på marknaden då de arbetskraftsintensiva industrierna minskar i betydelse medan miljö, teknik och konsumtionsvaror ökar. En sådan studie skulle kunna bli vägledande för svenska företag som vill etablera sig i Asien men som inte vet vilken marknad som passar dem bäst.

### 6.3 AVSLUTANDE KOMMENTARER

Vårt intresse för Korea har vuxit under vår vistelse och under den tid vi arbetat med uppsatsen. Siffrorna från bland andra Goldman Sachs, OECD och FN, som vi presenterade inledningsvis, stödjer vår positiva inställning till Korea. För svenska företag som redan kommit långt inom exempelvis branscher i anslutning till globala miljöfrågor eller hälsovård kan den koreanska marknaden erbjuda potentiella möjligheter att växa.

Vårt intresse och positiva inställning kan ha haft inverkan på hur vi tolkar det empiriska materialet och också vilka slutsatser vi drar. Genom att vara medvetna om detta har vi försökt ha ett kritiskt förhållningssätt till våra personliga åsikter och källornas bidrag.

Intresserade läsare hänvisas avslutningsvis till presentationen vi producerat för STC och som behandlar praktiska implikationer för svenska företag och fokuserar såväl på marknadens svårigheter som möjligheter.

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

---

### INTERVJUER

Allén, Björn. VD Ericsson Korea, 2008-09-08

Arvelid, Anders. VD Haldex Korea Ltd., 2008-09-17

Borin, Håkan. VD Saab International Technology Korea Co., Ltd, 2008-09-17

Delin, Tarras. Handelsråd på Exportrådet Sydkorea, 2008-09-30

Dyrvold, Martin. Controller Director Gambro Korea Ltd., 2008-09-10

Fahlstedt, Joakim. VD Sauer-Danfoss-Daikin Korea Ltd., 2008-09-16

Forberg, Steinar. VD Eukor, 2008-09-11

Henningsson, Anders. F.d. VD Tradex Converting (Korea) Co., Ltd, 2008-09-09

Kim, Jong-Deuk. Vice VD Phadia Korea Co., Ltd., 2008-09-18

Kristiansen, Kjell. VD Phadia Korea Co., Ltd., 2008-09-18

Svedin, Christer. Process Director Scandinavian Biogas Korea, 2008-09-22

Sörmark, Ulf. Handelsråd Svenska Ambassaden i Sydkorea, 2008-10-01

Um, Seiyon April. Executive Assistant Sauer-Danfoss-Daikin Korea Ltd., 2008-09-16

### LITTERATUR

Alexius, S. 2007. *Regelmotståndarna: om konsten att undkomma regler*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm.

Alvesson, M. och Skoldberg, K. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Narayana Press, Danmark.

Andersen, I. 1998. *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Benbasat, I. et al. 1987. "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems". *MIS Quarterly*, Issue 3, s.368-386

Brunsson, N. 2002. *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. Liber ekonomi, Malmö.

Cassel, C. och Symon, G. *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications, London.

Furusten, S. 2002. Från idé till institution. Ur Bejerot, E. och Hasselblad, H. 2002. Kvalitet utan gränser: en kritisk belysning av kvalitetsstyrning. Academia Adacta, Lund.

Ghoshal, S. och Westney, D. E. 1993. *Organization theory and the multinational corporation*. Macmillan, New York.

Hofstede, G. och Hofstede, G. J. 2005. *Cultures and Organizations Software of the Mind*. Andra upplagan. McGraw-Hill, New York.

Jansson, H. 2007. *International Business Strategy in Emerging Country Markets*. Edward Elgar Publishing Limited, U.K.

Kostova, T. och Zaheer, S. 1999. *Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: the Case of the Multinational Enterprise*. Academy of Management Review. Vol.24, No.1, 64-81.

Merriam, S. 1994. *Fältstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund

Meyer, J W., och Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 pp. 340-363. The University of Chicago Press, Chicago.

Ogbor, J. 1990. *Organizational Change within a Cultural Context*. Lund University Press, Lund.

Sjöstrand, S-E. 1997. *The Two Faces of Management – The Janus Factor*. Thomson Learning, U.K.

Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. och Tyrstrup, M. 1999. *Osynlig företagsledning*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm.

Teigland, R. 2003. *Knowledge Networking – Structure and Performance in Networks of Practise*. Institute of National Business (IIB), Stockholm.

Tufte, P-A. 2003. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber, Malmö.

Yin, R. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, USA.

## ELEKTRONISKT MATERIAL

*Asien och Oceanien*, Regeringskansliet, uppdaterat augusti 2008,  
<http://www.regeringen.se/sb/d/2520/2008-11-05> 2008-11-05

Bergman, Mattias. F.d. handelssekreterare Exportrådet, Seoul (mejlkorrespondens)  
2008-11-21

Delin, Tarras. Ur artikeln *Syd Korea skapar framtiden*. Rydell, Anders.  
<http://www.andersrydell.se/artikel/33-syd-korea-skapar-framtiden> 2007-11-26

*Economic Survey of Korea 2007*, The OECD Policy Briefs, Juni 2007,  
<http://www.oecd.org/publications/Policybriefs> 2008-11-05

*Geert Hofstede Cultural Dimensions*, ITIM International,  
<http://www.geert-hofstede.com/> 2008-11-08 samt 2008-11-09

National Encyklopedin, definitioner.  
<http://www.ne.se/> 2008-11-04

*Om Sydkorea*, the Swedish Trade Council, 2008,  
<http://swedishtrade.se/sydkorea/?objectid=1059&pageid=1019> 2008-11-05

*Rapport från Utrikesdepartementet - Sydkorea*, the Swedish Trade Council, 2008  
[http://www.swedishtrade.se/i\\_utlandet/landrapporter/sydkorea.htm](http://www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/sydkorea.htm) 2008-11-19

*Svenska företag*, Sveriges Ambassad Seoul,  
[http://www.swedenabroad.com/Page\\_19212.aspx](http://www.swedenabroad.com/Page_19212.aspx) 2008-11-06 2008-11-05

*Sydkorea Globalis*, FN-förbundet UNA Sweden,  
<http://www.globalis.se/Laender/Sydkorea> 2008-11-05

*The N-11: More Than an Acronym*, Goldman Sachs Economic Research, Global Economics  
Paper No: 153, Mars 2007,  
<http://www.chicagogsb.edu/alumni/clubs/pakistan/docs/next11dream-march%20%2707-goldmansachs.pdf> 2008-11-05

## 8 APPENDIX

---

### INTERVJUMANUAL

#### 1. Organisationen

- När etablerade ni er på den koreanska marknaden - var du med personligen och i så fall vilken var din roll/din position?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur ser personalsammansättningen ut och hur anställer man?
- Finns det fördelar/nackdelar med en svensk VD?

#### 2. Den koreanska marknaden

- Varför etablera sig i Korea framför andra asiatiska marknader?
- Upplever du att den koreanska marknaden är ”koreansk, asiatisk eller internationell”?

#### 3. Möjligheter/svårigheter vid etablering

- Kan du definiera de huvudsakliga problemen företaget stötte på vid etableringen?
- Gjordes det undersökningar om den koreanska marknaden innan etableringen, blev det som ni väntat er, stötte ni på möjligheter/svårigheter som ni inte väntat er?
- Upplevde ni att möjligheterna/svårigheterna var specifika för ert företag, er industri eller var de specifika för marknaden?
  - Hade ni mål som inte gick att uppfylla alternativt överträffades pga. av svårigheter/möjligheter?

#### 4. Svårigheter på den koreanska marknaden

- Definiera specifika utmaningar/svårigheter ni stöter på idag – i er bransch och generellt?
- Beskriv hur ni **hanterar** dessa utmaningar – finns det problem som ni inte hanterar och i så fall varför?
- Stöter ni på problem som ni inte upplever att era koreanska kollegor alternativt andra utländska företag stöter på?
- Kan man komma som utomstående och vara med och påverka invanda system/sätt att göra saker?
- Hur hanterar ni misslyckanden som beror på dessa problem, hanterar er motpart (om koreansk) problemen annorlunda?
- Hur mycket tid uppskattar ni att ni lägger på att hantera Korea-specifika svårigheter/problem?
- *För egen inspiration dela upp problemen relaterade till...*
  - *individer eller organisationen*
  - *hierarkiska strukturer*
  - *lagar och regler (specifika för marknaden)*
  - *kulturen*
  - *normer*
  - *det sociala*
  - *det ekonomiska*
  - *annat*

#### 5. Möjligheter på den koreanska marknaden

- Kan du definiera möjligheter ni möter idag?
- Kan du beskriva hur ni utnyttjar dessa möjligheter?
- Finns det något som gör att det känns enkelt att vara i Korea - som öppnar upp för er?

- Om du ser utanför din egen bransch, vad är det som skapar möjligheter som är specifika för den koreanska marknaden?
- Upplever ni att ni har möjligheter som inte era koreanska kollegor alternativt andra utländska har?
- För egen inspiration dela upp möjligheter relaterade till...
  - individer eller organisationen
  - hierarkiska strukturer
  - lagar och regler (specifika för marknaden)
  - kulturen
  - normer
  - det sociala
  - det ekonomiska
  - annat

## 6. Relationer med intressenter

- Hur upplever ni att svenska företag i allmänhet och ert företag i synnerhet uppfattas av omgivningen och intressenterna?
- Vilka typer av intressenter interagerar ni med och hur skapar de möjligheter eller svårigheter för er?
- Staten
  - Har staten inflytande över ert arbete?
  - Har ni en relation till staten – i så fall, hur ser den ut?
  - Upplever ni att staten skapar ytterligare möjligheter eller ytterligare svårigheter?
- Moderbolag
  - Finns det krav från moderbolaget som strider mot eller styrker vad som förväntas lokalt?
  - Finns det företagsspecifika regler eller normer som ni inte tummar på?
- Partner (koreanska) – definiera gärna samma frågor för **Kund/anställda**
  - Hur skaffar man sig en partner eller ett partnerföretag?
  - Vilka är krävs för en framgångsrik affärsrelation?
  - Vad händer om man inte följer kulturens regler – kan man missa affären då? Är det värt det?
  - Har ni anpassat era mål och sätt att nå målen för att möta er partner?
  - Vilken betydelse har förtroende och hur bygger ni upp ett förtroende?
  - Hur utvecklar ni relationer?
  - Finns det status- makt- kulturrelaterade problem i partnerrelationen?
  - Hanterar ni situationer när de uppstår eller vet ni vad som kommer att leda till problem – kan ni förutse och lösa situationer innan de uppstår?

## 7. Nätverk

- Är ni med i något officiellt nätverk?
- Samarbetar ni genom några informella nätverk?
- Hur håller ni er uppdaterade om (för er relevanta) nyheter på den koreanska marknaden?
- Har ni någon organisatorisk förebild av vad inspireras ni?
- Finns det fördelar och nackdelar med att vara som alla andra eller köra sin egen stil?

## 8. Exportrådet

- När kom ni i kontakt med Exportrådet?
- Hur ser ert samarbete ut och (om några) vilka tjänster har ni använt er av?
- Är det något som ni saknar från Exportrådet?
- Hur ser ditt idealiska samarbete med Exportrådet ut?

9. **Tips** Har du några tips till ett företag som vill etablera sig i Korea? (Både vad de bör göra och vad de bör låta bli att göra.)