

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT 2011]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Thomas Kaltenböck

Handledare: Oskar Svärd

Examinator: David Karlsson

Kommunal huvudman och marknadsmässiga villkor

– en tulipanaros?

- En studie om hur hybridorganisationer i offentlig sektor handskas med kritik



Innehållsförteckning

Figurförteckning	5
1. Introduktion	6
1.1 Inledning och övergripande syfte	6
1.2 Om tulpaner, rosor och tulpanarosor	7
1.3 Hybridorganisationer	8
1.4 Syfte och frågeställningar	11
1.5 Disposition	12
2. Teori	12
2.1 Från klassisk managementteori till resursberoendeteori	13
2.2 Freemans intressentteori	14
2.3 Mitchell, Agle & Woods teori om intressenters framträdande roll	15
2.4 Studiens intressenter	18
2.4.1 Potentiella intressenter	18
2.4.2 Intressanta intressenter	20
2.5 Ett första försök till en analysmodell	24
3. Metod	26
3.1 Val av design	26
3.2 Val av fall	27
3.3 Samalsintervjuer	28
3.4 Tillvägagångssätt	30
3.4.1 Anonymiserat material	30
3.4.2 En kronologisk redogörelse	30
3.5 Metoddiskussion	31
4. Resultat	31
4.1 Presentation av bostadsbolagen	32
4.2 Bolag A	33

4.2.1 Så uppfattade bolag A kritik	33
4.2.2 Så hanterade bolag A kritik.....	34
4.3 Bolag B.....	35
4.3.1 Så uppfattade bolag B kritik.....	35
4.3.2 Så hanterade bolag B kritik.....	35
4.4 Bolag C.....	36
4.4.1 Så uppfattade bolag C kritik.....	36
4.4.2 Så hanterade bolag C kritik	36
4.5 Bolag D	37
4.5.1 Så uppfattade bolag D kritik	37
4.5.2 Så hanterade bolag D kritik.....	38
4.6 Bolag E	39
4.6.1 Så uppfattade bolag E kritik	39
4.6.2 Så hanterade bolag E kritik	40
4.7 Bolag F	41
4.7.1 Så uppfattade bolag F kritik	41
4.7.2 Så hanterade bolag F kritik	43
4.8 Bolag G	43
4.8.1 Så uppfattade bolag G kritik	43
4.8.2 Så hanterade bolag G kritik	44
4.9 Ett andra, mer lyckat försök till en analysmodell.....	45
4.10 Sammanfattning av hur bolagen handskades med kritik.....	47
5. Analys.....	52
5.1 Jämförelse mellan hur bolagen handskades med kritik.....	52
5.1.1 Jämförelse mellan hur bolagen uppfattade kritik	52
5.1.2 Jämförelse mellan hur bolagen hanterade kritik	53
5.2 Bolagens strategier gällande tydlighet	53

5.3 Vd:ars identitetsuppfattning	56
5.4 Samband mellan bolagens strategier gällande tydlighet och vd:ars identitetsuppfattning.....	59
6. Slutsatser och reflektioner	60
6.1 Sammanfattning av studiens resultat	60
6.2 Fler reflektioner	62
6.3 Vidare forskning	62
6.4 Ånyo om tulipanarosor	63
Referenser	64
Sammanfattning	68
Bilaga 1 - intervjuguide.....	70

Figurförteckning

- Figur 2.1** Freemans (2010) indelning av en organisations intressen
- Figur 2.2** Mitchells et al. (1997) teori om intressenters framträdande roll
- Figur 2.3** Studiens potentiella intressenter kategoriserad enligt Freemans (2010) indelning
- Figur 2.4** Studiens potentiella intressenter kategoriserad enligt Mitchells et al. (1997) teori om intressenters framträdande roll
- Figur 2.5** Suchmans (1995) strategier för att återskapa legitimitet
- Figur 4.1** Suchmans (1995) strategier för att återskapa legitimitet samt studiens analysmodell
- Figur 4.2** Bolag A:s strategier gällande hur kritik har handskats med
- Figur 4.3** Bolag B:s strategier gällande hur kritik har handskats med
- Figur 4.4** Bolag C:s strategier gällande hur kritik har handskats med
- Figur 4.5** Bolag D:s strategier gällande hur kritik har handskats med
- Figur 4.6** Bolag E:s strategier gällande hur kritik har handskats med
- Figur 4.7** Bolag F:s strategier gällande hur kritik har handskats med
- Figur 4.8** Bolag G:s strategier gällande hur kritik har handskats med
- Figur 4.9** Samtliga bolagens strategier gällande hur kritik har handskats med
- Figur 5.1** Samtliga bolagens strategier gällande hur kritik har uppfattats
- Figur 5.2** Samtliga bolagens strategier gällande hur kritik har hanterats
- Figur 5.3** Sammanställning av bolagen som har använt en tydlig strategi för att handskas med kritik
- Figur 5.4** Sammanställning av bolagen som har använt en otydlig strategi för att handskas med kritik
- Figur 5.5** Sammanställning av bolagen som har använt en delvis otydlig strategi för att handskas med kritik

1. Introduktion

Uppsatsen börjar med en kort inledning som avslutas med ett övergripande syfte, sedan följer en genomgång av fenomenet hybridorganisation. Introduktionsdelen avslutas med att presentera studiens syfte och frågeställningar, följt av en hypotes och en översikt över de följande avsnitten.

1.1 Inledning och övergripande syfte

"Skola anmäld för diskriminering".¹ "Skattefusk på 4,5 miljoner".² "Ytterligare en fast i muthärva".³ "Seriösa företag fuskar med arbetskraft".⁴

Listan på organisationer som har utsatts för kritik den senaste tiden kan göras lång, de inledande rubrikerna är bara exemplar. Organisationer kritiseras av olika anledningar, exempelvis när de inte agerar som det förväntas av dem, när de förknippas med oegentligheter, eller när de begår misstag. Ibland glöms kritik bort snabbt, i de flesta fallen krävs det däremot att organisationer bemöter den på något sätt, för att sedan kunna gå över till vardagsarbete.

Oberoende av anledningen till kritik, och oavsett om den är berättigad eller ej, uppfattar de flesta organisationer det som besvärligt att utsättas för kritik. Kritiken behöver dock hanteras, eftersom en organisation behöver omvärlden för att kunna fortsätta sin verksamhet. Det kan handskas med kritik på olika sätt, målet är dock alltid att återskapa eventuellt förlorat förtroende hos omvärlden.

Alla typer av organisationer kan utsättas för kritik, stora som små, privata som offentliga och likaså de som agerar i gränslandet däremellan, så kallade hybridorganisationer. Den kritik som framförs skiljer sig dock generellt sett åt mellan de olika organisationstyperna, privata företag kritiseras vanligen för ekonomiska oegentligheter, medan offentliga organisationer inte sällan får kritik för att vara korrupta eller för att åsidosätta likabehandlingsprincipen. Hybridorganisationer har på grund av sin organisationsform förutsättningarna för att de kan

¹ Rubrik i GöteborgsPosten 2009-09-22. <http://www.gp.se/nyheter/halland/1.142734-skola-anmald-for-diskriminering> (besökt 22 maj 2011)

² Rubrik på svt.se 2011-04-07. http://svt.se/2.55868/1.2387022/skattefusk_pa_4_5_miljoner (besökt 22 maj 2011)

³ Rubrik i GöteborgsPosten 2011-04-05. <http://www.gp.se/nyheter/sverige/1.593732-ytterligare-en-fast-i-mutharva> (besökt 22 maj 2011)

⁴ Rubrik på sverigesradio.se 2004-02-09.

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=101&artikel=365669> (besökt 22 maj 2011)

kritiseras för oegentligheter som strider mot båda privata och offentliga värden. Målkonflikter mellan dessa två värdekategorierna är vanligt i hybridorganisationer, vilket även kan påverka hur dessa organisationer bemöter kritik. Det övergripande syftet med denna uppsats är att studera hur hybridorganisationer handskas med kritik.

1.2 Om tulpaner, rosor och tulipanarosor⁵

Allra först ska det presenteras några tankar om olika typer av organisationer och deras sätt att se på omvärlden.

Privata företag

Ett fungerande företag utmärker sig vanligtvis genom att det har en tydlig strategi och en genomtänkt affärsplan. Det riktar in sig mot ett eller flera kundsegment och erbjuder produkter eller tjänster som genererar vinst. Förändrar sig marknaden är ett framgångsrikt företag flexibelt och anpassar sig snabbt till den nya situationen.

Styrelsen och bolagsledningen arbetar uteslutande för bolagets bästa, och ägaren kräver en viss avkastning av sin investering. Vd:n för ett privat företag bör ha en utpräglad entreprenörsanda. Resultaträkningens sista rad och kvartalsrapporten styr verksamheten. Något förenklat uttryckt så har ett privat företag som sitt yttersta mål att tjäna pengar, i enlighet med Milton Friedmans credo om att företagets enda mål är att maximera vinsten (Friedman, 1962). Kompromisser behöver inte tas.

Kommuner

En kommun skiljer sig i de flesta avseenden från ett privat företag. Kommuners strategier är betydligt mer långsiktiga än företagens och sträcker sig över flera år. Kommunens "kunder" är alla invånare i kommunen, som kännetecknas av en stor socioekonomisk heterogenitet. Förändrar sig omvärlden måste en kommun först och främst ta hänsyn till rättssäkerhet och likabehandlingsprincipen, flexibilitet kan därför inte vara en kommuns främsta egenskap.

Alla beslutsfattande församlingar i en kommun är politiskt tillsatta, i proportion till utfallet i demokratiska val. Kommunala politiska församlingar bestämmer med hänsyn till alla

⁵ En tulipanaros är en korsning mellan tulpan och ros, normalt med den bildliga betydelsen "omöjlig kombination, utopi, orealistiskt projekt". (Språkrådet - institutet för språk och folkminnen. <http://www.sprakradet.se/4909>)

kommuninvånarens bästa⁶, ekonomiska avväganden kommer inte alltid i första hand. Trots detta ska verksamheten bedrivas under ekonomiskt hållbara former, vilket inte sällan är ett problem, och dessutom framkallar politiska motsättningar mellan de olika politiska partierna. Att kompromissa är oundvikligt i kommuner.

Hybridorganisationer

Hybridorganisation är som tidigare nämnt en blandform mellan det offentliga och det privata, med karaktärsdrag från båda organisationsformer. De fungerar dels som företag och ska således handla affärsmässigt, dels utför de uppgifter som till sin natur är offentliga, och behöver därför ta hänsyn till vissa principer som är viktiga inom den offentliga sfären (jfr Sjöstrand, 1997). Att leda hybridorganisationer innebär således ett återkommande dilemma mellan att prioritera samhällets nytta och företagets egen nytta, och mellan att prioritera politikerns eller marknadens krav (jfr Forsell, 1998, s264f). Lennart Lundqvist (2001) använder uttrycket "*välståndets rävsax*" för denna problematik (s252).

1.3 Hybridorganisationer

Den klassiska organisationsteorins ståndpunkt var att en organisation kan skötas oberoende av omvärlden, Frederick W. Taylor (1911) och Henry Fayol (1916) var de mest kända företrädarna för denna skola (i Pugh, 1997). Ökad produktivitet utnämndes till det överordnade målet, med ledord som rationalitet och effektivitet. Offentlig förvaltning har gjort en utdragen resa sedan den tiden, ledorden rationalitet och effektivitet har fått allt minskad betydelse i takt med att sociala mål har fått större utrymme, men de har aldrig trängts undan helt. När den globala finanskrisen i början på 1990-talet kom, behövde svenska kommuner hitta en lösning för att klara ekonomin. Det blev startskottet till vad som idag är känt under begreppet New Public Management (t. ex. Montin, 2007, s115ff; Rombach, 1997, s47ff). Den offentliga sektorn anammade management- och marknadsidéer som ursprungligen kom från det privata näringslivet, termer som kundorientering, marknadsefterlikning och privatisering började användas (Hansson & Lind, 1999, s14). I samband med denna omvandling gjorde även fenomenet hybridorganisation intåg i svenska kommuner (Montin, 2007, s123f).

⁶ I den bästa av tänkbara världar. Av uppenbarliga skäl tänker jag här bortse från en diskussion om huruvida det fungerar i praktiken.

En hybridorganisation kan placeras någonstans i en "terra incognita" mellan det offentliga och det privata, och uppvisar därför ett antal särskilda karakteristiska drag (Koppell, 2003, s468). Enligt Kickert (2001) och Koppell (2003) är hybridorganisationer

"... organisations created in order to address public needs and to produce services that are public in character, at the same time resembling private corporations in the way they are organised and managed."

(Thomasson, 2009a, s353)

Citatet belyser att hybridorganisationer är komplexa till sin natur. Den "marknadifiering" (Thomasson 2009a, s353) av det offentliga, som hybridorganisationer är en del av, leder till svårigheter, såtillvida att det allt som oftast finns en motsats mellan effektivitetsmål och rådande demokratiska värden inom organisationer av detta slag (Montin, 2007, 123f.; Kickert, 2001, s144). Allison summerade dessa svårigheter koncist i och med att hon hävdade att

"[p]ublic and private management are fundamentally alike in all unimportant respects." (Allison, 1983, citerad i Kickert, 2001, s149)

I de viktiga avseenden förekommer däremot en motsats mellan två olika tänkesätt, som kan vara anledningen till att en del forskare anser det omöjligt för en organisation att existera mellan det offentliga och det privata (Kickert, 2001, s144ff.). Kickert avfärdar detta synsätt med argumentationen att den avslöjar en ovilja att se verkligheten (s148). Det är inte svårt att hålla med honom, eftersom hybridorganisationer numera är ett utbrett fenomen i många moderna samhällens offentliga sektorer, däribland Sverige (s136). En av fördelarna med hybridorganisationer är att de är flexibla i större grad än traditionella förvaltningar (Koppell, 2003), till nackdelarna hör bland annat att transparensen och möjligheter till ansvarsutkrävande försvagas jämfört med förvaltningar (Andersson och Isaksson, 2005; Strömkvist, 2004 i Thomasson 2009a, s354).

Särskilt intressant att nämna i samband med denna studie är en artikel av Cisca och Winters (2001). Författarnas huvudbudskap är att båda offentliga förvaltningar och hybridorganisationer kan vara mer eller mindre hybrida, det finns förvaltningar som kan klassas som "more hybrid", lika som hybridorganisationer kan vara "less hybrid" (Cisca, Winter, 2001). De hävdar alltså med andra ord att det inte enbart är organisationsformen som avgör i vilken utsträckning en organisation är "hybrid", utan att även andra faktorer spelar roll.

Forskning kring hybridorganisationer tog inte tagit fart på allvar förrän under 1990-talets senare år och är fortfarande begränsad. Denna översikt är mycket fragmentarisk, för en mer ingående genomgång av tidigare forskningen hänvisas läsaren till Thomasson (2009b). Forskning på området som placeras i en svensk kontext lyser för det mesta med sin frånvaro, Anna Thomassons avhandling "*Navigating in the landscape of ambiguity*" (2009b) utgör här ett undantag. Thomasson har inom ramen för sin avhandling utvecklat ett ramverk som möjliggör en analys av hybridorganisationers heterogena karaktär, och har kommit fram till följande resultat (Thomasson, 2009b, s238ff.):

- Hybridorganisationers heterogena karaktär är ett resultat av strukturella faktorer såsom organisationsform och ägarstruktur (s146, 154, 163).
- Det är hybridorganisationers heterogena karaktär som orsakar att intressenters förväntningar på organisationer blir mångtydig.
- Den hybrida karaktären och de mångtydiga förväntningarna på hybridorganisationer kan skilja sig mellan olika organisationer, trots att de har samma organisationsform (jfr även Koppell, 2003).
- De strukturella faktorerna i en organisation kan förändras över tid, så kan även intressenternas förväntningar. Förändring av det ena leder till förändring av det andra, och vice versa, vilket påverkar relationen mellan organisationen och intressenterna. Ergo är relationen mellan de dynamiska (jfr även Mitchell, Agle, Wood, 1997).

För att sammanfatta det ovannämnda så är dels organisationsform och ägarstruktur förklaringar till hybridorganisationers heterogenitet, dels det faktum att såväl organisationsstrukturer som intressenternas förväntningar kan förändras över tid. Det leder dock inte till att alla hybridorganisationer uppvisar samma grad av heterogenitet, vilket är en indikation för att det finns fler faktorer av betydelse. Vilka är dessa faktorer?

I en av organisationerna som Thomasson studerade ledde en förändring i lagstiftning till en strukturförändring, ett prov på en organisations dynamik (Thomasson, 2009b, s239; jfr Post, Preston, Sachs, 2002; Mitchell et al., 1997). I denna situation lades, enligt Thomassons resonemang, en större börda på organisationens vd att hantera organisationens olika intressenter och deras krav (Näsi, 1995 i Thomasson, 2009b, s239f). I ett dylikt fall är det vd:n som måste bedöma vilka intressenter som är viktigast för organisationen att ta hand om

(Clarkson, 1995 i Thomasson, 2009b, s240; Mitchell et al., 1997). Fler forskare pekar ut vd:ns avgörande roll i en organisation. Vd:n pekas ut som nyckelperson vad som gäller relationen till omvärlden i allmänhet (Pfeffer, Salancik, 1978), och till intressenterna i synnerhet (Freeman, 2010, s243; Mintzberg, 1978 i Thomasson, 2009b, s226). Jansson (2005) och Post et al. (2002) tillägger att vd:n är organisationens ansikte utåt och dessutom ytterst ansvarig för organisationen.

I ett kommunalt bolag väljs styrelsen enligt Kommunallagen 3 kap §17 (pkt 2)⁷ av kommunfullmäktige, styrelseledamöter utses proportionellt till kommunens politiska majoritet (Meyer, Månsson, 2009, s22). Det kan dels leda till en passiv styrelse som i betydande utsträckning styrs av bolagets vd med sitt övertag på professionell kunskap, dels kan det leda till att styrelseledamöter kommer i en rollkonflikt mellan att vara politiker och att se till bolagets bästa.⁸ Vidare ska kommuner utföra ägardirektiv, som enligt lag är bindande för bolagen. Det finns dock inga exakta regler hur dessa direktiv ska se ut. (Meyer, Månsson, 2009, s23f.) Det tillåter slutsatsen att vd:ar i kommunala bolag med mer allmänt hållna ägardirektiv har ett större handlingsutrymme än vd:ar i bolag med mer precis formulerade direktiv.

Ett bolags organisationsform, dess ägarstruktur och dynamik, vd:ns roll, politiskt tillsatta styrelser samt ägardirektivens karaktär är alla faktorer som påverkar eller kan tänkas påverka omfattningen av en hybridorganisations heterogena karaktär. Hybridorganisationer agerar mellan två världar med olika ideal och skilda värderingar, organisationsformen blir allt vanligare (se t. ex. Cisca, Winter, 2001), och är dessutom inte särskilt bra utforskad. Det torde därav vara angeläget att studera denna typ av organisation.

1.4 Syfte och frågeställningar

De olika faktorerna som påverkar eller kan tänkas påverka en hybridorganisations karaktär har i viss mån belysts av forskning tidigare. Med avstamp i denna tidigare forskning tar jag i denna uppsats reda på hur hybridorganisationer handskas med sin omvärld, närmare bestämt med kritik från intressenter i sin omvärld. Studiens syfte är att studera sambandet mellan hur hybridorganisationer handskas med kritik, och deras organisationsform.

⁷ Jfr Kommunallagen 1991:900

⁸ För en närmare diskussion av dessa fenomen hänvisas läsaren till Thomasson, 2009b och Meyer, Månsson, 2009.

För att kunna ta reda på det har jag preciserat studiens syfte med hjälp av tre konkreta frågeställningar. Uppsatsens frågeställningar lyder

1. Hur uppfattar hybridorganisationer kritik?
2. Hur hanterar hybridorganisationer kritik?
3. Är det möjligt att påvisa ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik, och hur ser detta samband i så fall ut?

Med ledning av ovan förd argumentation (se kap. 1.2) kan det förväntas att privata företag har en distinkt linje hur de handskas med kritik från omvärlden. Det kan likaså förväntas att kommunala organisationer har en diffus linje, eftersom de behöver ta hänsyn till mångskiftande mål som kan stå i konflikt med varandra. Det är dock inte dessa organisationer som ska studeras inom ramen för denna uppsats.

Gällande hybridorganisationer är min hypotes att det är oklart om de kan förväntas följa en distinkt eller en diffus linje när de handskas med kritik. Jag förväntar mig inte att ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik kommer vara möjligt att påvisa. Det kan antas att hybridorganisationers linje beror på vilka faktorer som påverkar deras heterogena karaktär, och i vilken omfattning dessa faktorer påverkar.

För att besvara mina frågeställningar och för att testa denna hypotes ska jag inom ramen för denna studie närmare se på sju allmännyttiga bostadsbolag. Kommunala bostadsbolag är en typ av hybridorganisation i och med att de är i kommunal ägo, samtidigt som de drivs i bolagsform.

1.5 Disposition

Uppsatsen fortsätter härnäst med ett kapitel där för studien relevant teori behandlas och avslutningsvis en analysmodell presenteras (kap 2). Därefter följer ett metodkapitel (kap 3), följt av ett kapitel 4 som behandlar studiens empiri. Arbetet fortsätter med en analys av materialet i kapitel 5 och avslutas med mina slutsatser och reflektioner (kap 6).

2. Teori

Mina frågeställningar ska besvaras med hjälp av utvalda teorier ur forskning om intressenter. Dessa teorier presenteras nu närmast, innan de senare sammanförs med forskning om hybridorganisationer. Forskningen om intressenter har främst haft fokus på privata

organisationer, men många menar att det är fullt möjligt att applicera denna forskning på den offentliga sektorn (jfr Kickert, 2001, s135). Bland de som lägger fram argument för det är Phillips, Freeman och Wicks (2003, s495; jfr även Phillips i Freeman; Harrison; Wicks; Parmar; de Colle, 2010, s230).

2.1 Från klassisk managementteori till resursberoendeteori

Idag är det i grunden oomstritt att omvärlden är av vikt för en organisations överlevnad (Pfeffer, Salancik, 2003), ett synsätt som dock inte alltid har varit en självklarhet. Fram till 1960-talet var den dominerande synen, inom det som idag betecknas som klassisk managementteori, att organisationen var ett slutet system som kunde styras oberoende av omvärlden. Frederick W. Taylor (1911) och Henry Fayol (1916) var de mest kända företrädare för denna världsbild (i Pugh, 1997). Ökad produktivitet utnämndes till det överordnade målet, med ledord som rationalitet och effektivitet.

Resonemanget om den från omvärlden oberoende organisationen ifrågasattes dock tidigt. Det gjordes gällande att en organisation måste ses som en del i sin omvärld. Således finns det inte ett bästa sätt att organisera sig på, utan flera olika sätt, beroende på hur omvärlden ser ut. (jfr. Ahrne, Hedström, 1999, s57; Woodward, 1965). Till de mest kända företrädare för denna syn på organisationen, som kom att betecknas som contingency-synsätt, hörde Burns och Stalker (1961) och Henry Mintzberg (1993).

1978 publicerade Jeffrey Pfeffer och Gerald R. Salancik "*The External Control of Organizations*" (2003). Boken var en utveckling av contingency-teorins tankar och anses än idag vara en milstolpe inom omvärldsforskningen. Pfeffer och Salancik studerade hur organisationer påverkades av att omvärldens resurser är begränsade, och utvecklade en teori som är känt som resursberoendeteori⁹. Inom denna teori hävdade de att en organisation som vill överleva inte kan agera utan hänsyn till sin omvärld, utan behöver anpassa sig och kompromissa. Krav och påtryckningar från omvärlden måste visas hänsyn till, vilket kräver att organisationer har en bra överblick över sin omvärld. Det banbrytande i Pfeffer och Salanciks arbete, och det som skiljer deras resonemang från det tidigare dominerande contingency-synsättet, var deras påstående att en organisation själv kan välja hur den hanterar omvärlden med sina skilda och ofta oförenliga krav. Organisationen kan, enligt författarna, med andra ord aktivt påverka den miljö den verkar i. Pfeffer och Salancik menade att

⁹ Författarens översättning, i original: "Resource Dependency Theory"

resursberoendet inte bara kräver en dynamisk interaktion med, utan även en strategisk hantering av omvärlden. (Pfeffer, Salancik, 2003)

2.2 Freemans intressentteori

Pfeffer och Salancik hävdade att omvärlden har skilda och ofta oförenliga krav på en organisation, och organisationer bör enligt dem ha en förmåga att strategiskt hantera dessa krav. Det förutsätter att omvärlden inte ses som en enhet, utan betraktas som att den består av ett antal olika aktörer, som har olika intressen i förhållande till organisationen. Forskning om dessa intressenter och deras förhållande till organisationen sammanfattas under termen intressentteori¹⁰, vars mest kända företrädare är R. Edward Freeman som 1984 gav ut boken *"Strategic Management – A Stakeholder Approach"* (2010). Freemans studie var mer konkret gällande vilka organisationer som bör räknas som intressenter, jämfört med Pfeffer och Salancik, boken har även betecknats som en *"practice-based companion"* till Pfeffer och Salancik (Freeman et al., 2010, s57; jfr Freeman, 2010, s27).

Freemans definition av "intressent" är än idag flitigt citerat¹¹ och lyder

"A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives".

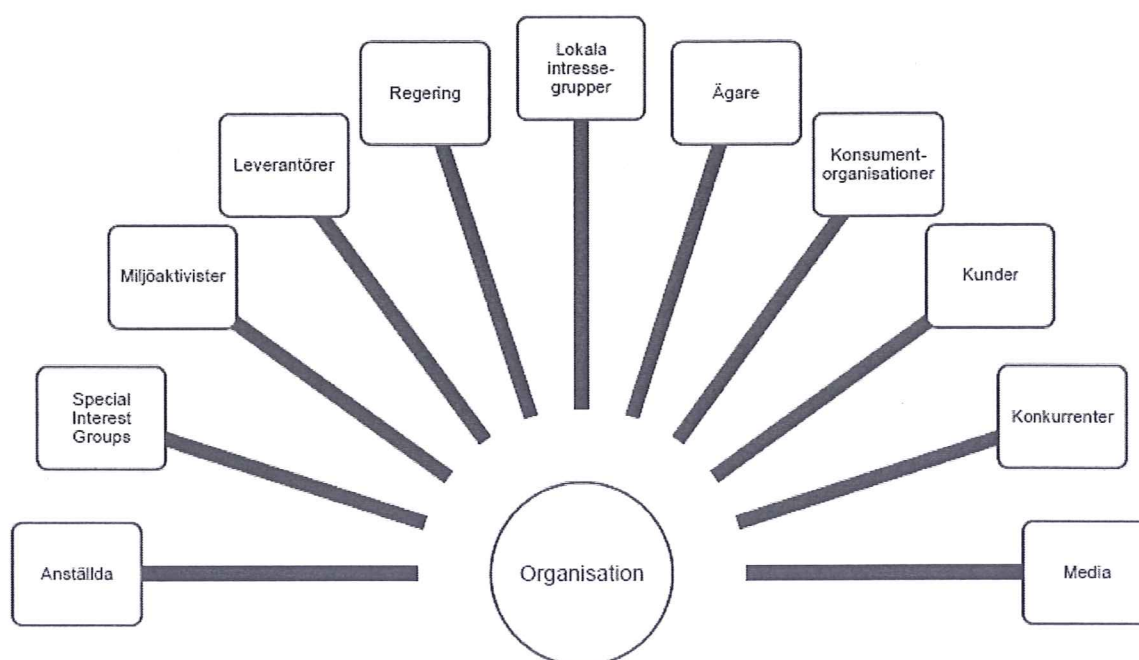
(Freeman, 2010, s46, parantes i originaltext)

Denna vidlyftiga definition har lett till olika försök att skapa mer preciserade indelningar. För en genomgång av dessa hänvisas läsaren till Friedman och Miles (2006, s5ff.). Inom ramen för denna studie håller jag mig till Freeman, som i sin framställning behandlade stora privata amerikanska företag. Han skiljde i sin indelning av intressenter mellan elva olika intressentgrupper, dessa framgår ur figur 2.1¹². Freeman påpekar att indelningen bör anses vara förenklad, eftersom det finns olika undergrupper till dessa grupper.

¹⁰ Författarens översättning, i original "Stakeholder theory"

¹¹ Ett faktum som beläggs av bland annat Freeman et al. (2010, s57)

¹² Begreppen i figuren är författarens översättningar.



Figur 2.1 Freemans (2010) indelning av en organisations intressenter

2.3 Mitchell, Agle & Woods teori om intressenters framträdande roll

Medan Freeman i sin framställning redogjorde för vilka de olika intressenterna är, har Mitchell et al. (1997) utvecklat en teori om intressenters framträdande roll¹³. Artikeln refereras frekvent till, Phillips är bara en av de som anser att artikeln tillhör de viktigaste arbeten på området (Phillips, 2003, s66). Modellen Mitchell et al. konstruerade bygger på de tre faktorerna makt, legitimitet och angelägenhet (se figur 2.2¹⁴). En organisation har olika intressenter, en del av dessa är mer viktiga för organisationen, en annan del mindre viktiga. Mitchell et al. argumenterade till en början att makt och legitimitet är faktorer som bör avgöra hur mycket hänsyn en organisation visar mot en intressent. De använder sig av ett tredelat maktbegrepp, som inte är relevant att närmare beskriva inom ramen för denna studie. Med legitimitet menas att en grupp har ett befogat intresse i en organisation, exempelvis på grund av en bestående affärsrelation. Författarna såg dock en problematik, nämligen att det kontinuerligt ändrar sig hur mycket makt eller legitimitet en intressent har i förhållande till en organisation.

¹³ Författarens översättning, i original "a theory of stakeholder salience"

¹⁴ Begreppen i figuren är författarens översättningar.

Graden av makt och legitimitet är inte det enda som avgör hur mycket uppmärksamhet en intressent får av en organisation. För att som intressent få gehör i en organisation krävs det ofta ett visst mått av angelägenhet utöver det (Friedman, Miles, 2006), Mitchell et al. lade därför till angelägenhet som ett tredje attribut i sin modell. Genom att ta hänsyn till hur angelägen en intressents ärende är vid en bestämd tidpunkt fick modellen en dynamisk dimension. Hur angeläget ett ärende är påstods hänga på två förhållanden, "*time sensitivity*" och "*criticality*" (Mitchell et al., 1997, s867). Med "*time sensitivity*" menas hur brådskande det ur intressentens synvinkel är att organisationen reagerar i ett visst fall, "*criticality*" betecknar hur viktigt ärendet är i sig.

Modellen beskrivs nu i detalj. Intressenter med ett attribut betecknade Mitchell et al. som potentiella intressenter. En organisations ledning lägger enligt dem inga stora resurser på intressenter som enbart innehar ett av de tre attributen makt, legitimitet och angelägenhet. Dessa intressenters kontakt med organisationen är vanligtvis tämligen ytligt eller saknas. Potentiella intressenter delas ytterligare in i tre grupper:

1. Inaktiva intressenter besitter makten att tvinga en organisation att ta hänsyn till deras önskemål, men de använder inte denna makt eftersom de saknar de andra två attributen, legitimitet och angelägenhet, i förhållande till organisationen. Inaktiva intressenter bör hållas under uppsikt eftersom de kan få större relevans för en organisation om de uppnår något av eller båda de andra attributen.

2. Godtyckliga intressenter förfogar över legitimitet, men varken makt eller angelägenhet. Denna grupp av intressenter är ofta föremål för corporate social responsibility, vilket skapar positiva rubriker för organisationer. Organisationens ledning kan dock när som helst avstå från att ta hänsyn till godtyckliga intressenters önskemål.

3. Fordrande intressenter har angelägenhet som det enda attribut i relation till en organisation. Fordrande intressenter gör ingen nämnvärd skada oavsett om organisationen lyssnar på de eller ej, men de kan vara irriterande för ledningen. Faran med fordrande intressenter är enbart latent, så länge de inte kommer över fler attribut.

Intressenter som innehar två attribut benämndes som förväntansfulla intressenter. Relationen mellan en organisation och intressenter som förfogar över två av de tre attributen makt, legitimitet och angelägenhet uppnår "*a qualitatively different zone of salience*" (Mitchell et

al., 1997, s876). Dessa intressenter förväntas inta en mer aktiv och krävande ställning, till skillnad från gruppen potentiella intressenter ovan. Bland förväntansfulla intressenter skiljs mellan följande tre grupper.

4. Dominerande intressenter besitter såväl makt som legitimitet. Författarna menar att organisationens ledning inte har ett annat val än att ta hänsyn till dessa intressenter. Dominerande intressenter har inte nödvändigtvis krav på organisationen, och i fall att de har krav är det inte säkert att de har en intention att använda sig av sin dominerande ställning i förhållande till organisationen. Det är inte ovanligt att organisationer tar hänsyn till dominerande intressenter i sin organisationsstruktur, exempelvis genom att skapa en informationsavdelning. Denna grupp av intressenter erhåller en stor andel av organisationsledningars uppmärksamhet.

5. Farliga intressenter förfogar över makt och angelägenhet. Trots att de saknar legitimitet kan de vara farliga för organisationen. Det är inte ovanligt att farliga intressenter kompenserar avsaknad av legitimitet genom att ta till tvingande makt. Miljövänner som tar till olagliga medel för att framföra sitt budskap är ett exempel på denna typ av intressenter.

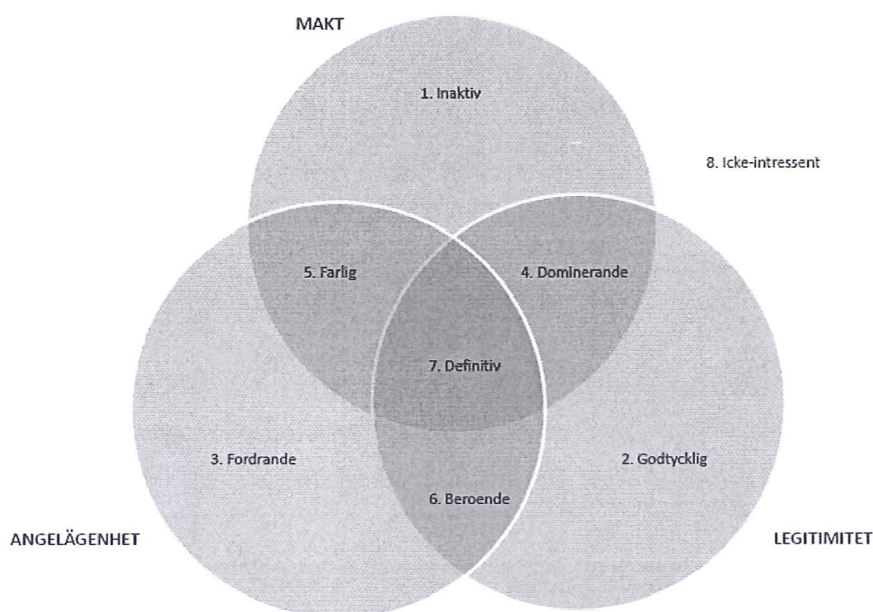
6. Beroende intressenter innehar legitimitet och angelägenhet, men saknar makt i förhållande till en organisation. De är således beroende av antingen ett samarbete med andra intressenter som har makt och likartade intressen som de själva, eller av organisationens välvilja att lyssna på deras krav.

7. Definitiva intressenter innehåller alla tre attributen makt, legitimitet och angelägenhet och uppmärksammas således med mycket hög sannolikhet av organisationen.

8. Icke-intressenter förfogar inte över något av attributen, det saknas således skäl för organisationer att beakta de. Omvärlden är dock dynamisk, vilket medför att icke-intressenter kan bli intressenter om de får ett eller fler av attributen makt, legitimitet samt angelägenhet. Förändring kan ske över tid, men hur mycket uppmärksamhet en intressent bör få kan även skilja sig åt beroende på situation.

Författarna argumenterar följaktligen för att en intressent troligen upplevs som mindre viktigt när denne enbart innehar ett av de tre attributen. Har en intressent två egenskaper kan det antas att organisationen lägger större vikt på att ta hänsyn till denne. Slutligen hävdar de att en organisation rimligen inte kan förbise den intressent som förfogar över såväl makt, som

legitimitet och angelägenhet.



Figur 2.2 Mitchells et al. (1997) teori om intressenters framträdande roll

2.4 Studiens intressenter

Utgående till en början från Freemans indelning av intressenter i olika grupper (se kap 2.2) syftar detta avsnitt till att sälla fram intressenter som det ska fokuseras på inom ramen för denna studie .

2.4.1 Potentiella intressenter

För att kunna ta reda på hur studiens organisationer handskas med kritik behövs det till en början fastslås vilka aktörer i omvärlden som kan räknas som intressenter. Freeman (2010) har utformat en indelning av intressenter i olika grupper (se figur 2.1). Denna indelning baserar jag min egen indelning på. Härvid har jag resonerat i tre steg. Först upprättade jag en preliminär lista av allmännyttiga bostadsbolags potentiella intressenter utifrån min kunskap om svenska kommunala hybridorganisationer. Därefter sorterade jag in dessa intressenter i Freemans indelning av intressenter, och slutligen genomförde jag en ömsesidig kontroll av dessa två indelningar för att säkerställa att jag inte hade missat någon intressent.

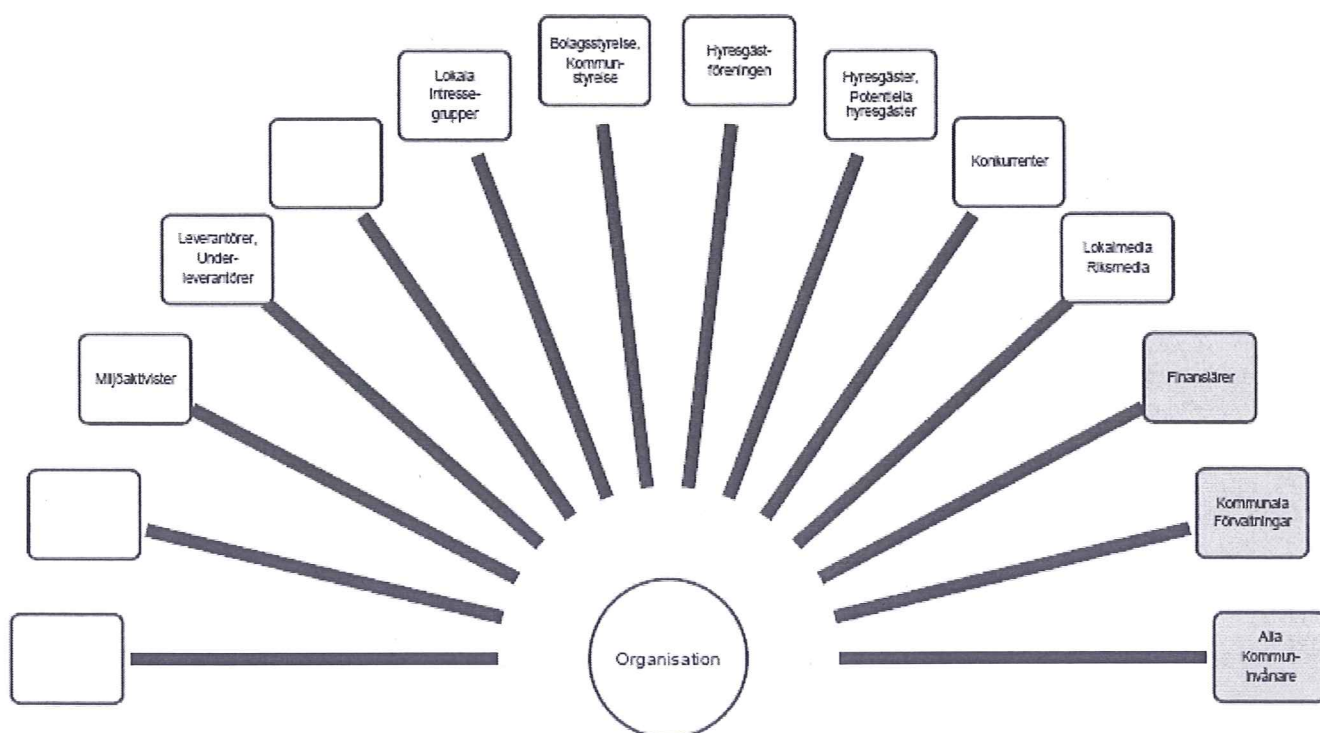
Freemans kategori ”media” omfattar både lokal- och riksmidia.¹⁵ Näst i Freemans uppräkningsföljd följer ”konkurrenter”, som jag likaså har identifierat som en intressentkategori. Gruppen ”kunder” utgörs i mitt fall av både hyresgäster och potentiella hyresgäster. Hyresgästföreningen (HGF) som hyresgästernas intresseorganisation placeras i Freemans kategori ”konsumentorganisationer”, i Freemans kategori ”ägare” sorteras både bolagsstyrelse och kommunstyrelse¹⁶. Nästkommande av Freemans intressenter är ”lokala intressegrupper” som motsvarar min kategori med samma beteckning. Freemans kategori ”regering” innehåller inte någon av de intressenterna jag hade på min preliminära lista. Kommunstyrelsen motsvarar kommunens regering, men de har redan placerats under ”ägare”. Under ”leverantörer” sorteras både mina grupper leverantörer och underleverantörer. Miljöaktivister som bostadsbolagen eventuellt kan ha att göra med klassas i Freemans grupp med samma beteckning. Freemans intressentkategori ”Special interest groups” förblir tom, eftersom de lokala intressegrupperna redan ligger i kategorin med identisk beteckning. Freemans kategori ”anställda” valde jag att lämna tom, eftersom jag i denna studie inte kommer att behandla hur företagsintern kritik handskas med, och de anställda således inte utgör en relevant intressentgrupp i denna studie.

Efter att ha gått igenom Freemans grupper av intressenter hade jag tre potentiella intressentgrupper på min preliminära lista kvar, som inte hade sorterats in i modellen. Freeman utgick i sin framställning från stora amerikanska privata företag, min studie behandlar svenska kommunala hybridorganisationer. Jag beslöt därför att lägga till de tre förblivna grupperna i Freemans modell innan jag tog mig åt studiens nästa steg. Den första av dessa grupper är finansärer, som i en hybridorganisation inte är lika med ägare. Den andra gruppen är kommunala förvaltningar, som många bostadsbolag har ett nära samarbete med. Den tredje gruppen slutligen är alla kommuninvånare. Det kan diskuteras huruvida de är intressenter i ett kommunalt bostadsbolags fall¹⁷. Dels med tanke på att bolagen är i offentlig ägo, och dels med tanke på det kommunala uppdraget för bostadsförsörjning valde jag att lista de som en intressentgrupp. Figur 2.3 visar en illustration av studiens potentiella intressentgrupper inplacerat i Mitchells modell.

¹⁵ För bättre översikt kännetecknas i detta stycke Freemans intressentgrupper med ”citationstecken”, medan mina egna intressentgrupper skrivs som brödtext.

¹⁶ Kommunstyrelsen är formellt ägare av kommunala bolag (jfr. Meyer, Månsson, 2009).

¹⁷ I studiens intervjuer kom det fram att det finns olika syn på huruvida ”alla kommuninvånare”, dvs. väljarna, är att betrakta som bolagens ägare (jfr även kap 5.3).



Figur 2.3 Studiens potentiella intressentgrupper kategoriserad enligt Freemans (2010) indelning. Tomma rutor motsvarar intressenter i Freemans ursprungliga modell utan betydelse i denna studie, färgade rutor motsvarar intressenter med betydelse i denna studie som saknas i Freemans ursprungliga modell (se figur 2.1 för Freemans ursprungliga modell)

2.4.2 Intressanta intressenter

Efter ovanstående kartläggning av studiens potentiella intressenter undersökte jag som nästa steg i arbetet vilka intressenter som är mest lämplig att närmare se på för att kunna ta reda på hur kommunala hybridorganisationer handskas med kritik. Det kan argumenteras för att all kritik är relevant, vilket jag inte motsätter mig. Jag hade identifierat femton potentiella intressentgrupper som kan ha framfört kritik mot organisationerna. Det ansåg jag vara ett för stort antal intressenter för att kunna analysera på djupet.

En klassificering av intressanta intressenter

Jag försökte därför med hjälp av Mitchells et al. (1997) modell (se figur 2.2) urskilja en eller några intressenter som framstod som särskilt intressant för fortsatt granskning.

Mitchells modell bygger på att intressenterna tilldelas en eller fler av faktorerna makt, angelägenhet och legitimitet. Det har inte varit utan problem att sortera in studiens potentiella intressenter i modellen, av den anledningen att angelägenhet per definition är ett attribut som tillför en dynamik till modellen. Med andra ord hade min indelning kunnat se annorlunda ut

vid mycket speciella situationer¹⁸, eller vid en annan tidpunkt. Dessutom har jag, med studiens syfte i åtanke, strikt hållit mig till hur bolagen betraktar de olika intressentgrupperna, inte tvärtom.

Konkurrenter hör enligt min uppfattning till icke-intressenter, de besitter inget av de tre attributen. Alla kommuninvånare, potentiella hyresgäster och miljöaktivister kan beroende på situation ha ett visst mått av angelägenhet, men saknar makt och legitimitet från organisationens perspektiv sätt, de klassades därför som fordrande intressenter.

Kommunstyrelsen, bolagens styrelser samt finansiärer har alltid makt och legitimitet. Framförs det kritik kan det antas att de även har angelägenhet, vilket gör att bolaget lyssnar på dessa intressenter. De klassades därför som definitiva intressenter.

Gällande media, både på riks- och lokal nivå, är makten förvisso indirekt, men ur organisationens synvinkel har media makt att utöva inflytande över andra intressentgruppers inställning gentemot bolaget. Huruvida det sker på legitima skäl är det svårare att uttala sig om, jag har därför valt att sortera media som farliga intressenter, under förutsättningen att legitimitet saknas.

Leverantörer och underleverantörer klassades som beroende intressenter, de har legitimitet eftersom de står i en affärsrelation med organisationen. I fall att de framför kritik kan det av den anledningen även antas att de har en viss angelägenhet. Samma resonemang gäller kommunala förvaltningar, som även de står i en affärsrelation med organisationen. Alla dessa tre intressenter saknar dock i realiteten makt. De två förstnämnda intressenterna kan organisationen byta ut mot andra, om det önskas. I fall med kommunala förvaltningar är maktrelationen snarare tvärtom. Förvaltningarna är beroende av att det produceras exempelvis förskolor i tillräckligt snabb takt, vilket gör bostadsbolaget till aktören som innehar makt.

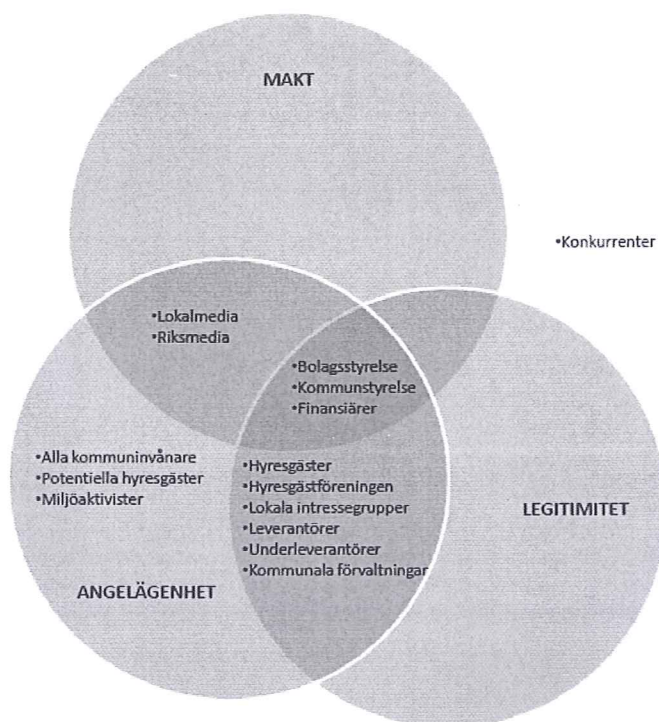
De förblivande tre intressentgrupperna, närmare bestämt hyresgäster, hyresgästföreningen samt lokala intressegrupper¹⁹, har likaså sorterats som beroende intressenter i modellen. Anledningen till det är att de utan tvivel förfogar över legitimitet, antingen som hyresgäster eller som hyresgästernas intresseorganisationer. Ofta besitter dessa intressenter även

¹⁸ Den så kallade muthärvan inom Göteborgs Stad vore exempelvis en sådan speciell situation.

¹⁹ Termen "lokala intressegrupper" syftar här på grupper såsom gårdsföreningar, boendegrupper som organiserar föräldravandringar, eller liknande.

angelägenhet, antingen för att deras ärende är brådskande, eller för att det är viktigt, eller båda och.²⁰ Det gäller inte minst när de framför kritik. De saknar däremot reell makt.

Ovanstående klassificering av intressenterna i Mitchells modell illustreras i figur 2.4.



Figur 2.4 Studiens potentiella intressenter kategoriserad enl. Mitchells et al. (1997) teori om intressenters framträdande roll

En gallring bland intressanta intressenter

Nu är det angeläget att resonera hur denna klassificering kan leda till en eller fler intressenter som uppsatsen ska fokusera på.

Konkurrenter klassades överhuvudtaget inte som intressenter, det är därför inte intressant att studera eventuell kritik av framfört av dem. Alla kommuninvånare, potentiella hyresgäster och miljöaktivister var enligt min uppfattning inte vidare intressant att studera, eftersom de enbart besitter ett av de tre attributen och därför enligt Mitchells et al. resonemang troligen upplevs som mindre viktigt sett från organisationens synvinkel. Det kan vidare antas att kritik från kommunstyrelsen, bolagens styrelser och finansiärer ofta inte framförs offentligt, men framförallt såg jag det, i enlighet med Mitchell et al., som tämligen självklart att

²⁰ Hyresgästföreningen kan visserligen även tillskrivas makt, exempelvis vid hyresförhandlingar, men inte i studiens sammanhang.

organisationer tar hänsyn till kritik från definitiva intressenter. Jag valde därför att bortse från denna grupp.

Lokal- och riksmidia förfogar över makt och angelägenhet, och saknar legitimitet om de kritiserar på eget bevåg. Media är däremot ofta budbärare för andra intressenter, i dessa fall kan de betraktas ha legitimitet. Är medias kritik legitimt utgör de definitiva intressenter, och samma resonemang som ovan gäller, nämligen att det är tämligen självklart att organisationen tar hänsyn till den framförda kritiken, vilket gör det mindre intressant att studera den. Jag har klassat media i modellen som om de inte hade legitimitet, är dock medveten om att denna intressentgrupp hade varit en möjlig intressent att fokusera på. Jag har valt bort media för att undvika en diskussion om maktbegreppet och legitimitet, med syftet att renodla studiens fokus på hybridorganisationers ambivalenta drag.

Beträffande leverantörer, underleverantörer och kommunala förvaltningar misstänkte jag för det första att denna grupp inte kritiserar organisationer i någon större utsträckning, utan snarare väljer att avbryta samarbetet om de är missnöjda med hur organisationen agerar. För det andra kan det antas att eventuell kritik inte sker offentligt, utan tas upp mellan de beträffande parterna, och är därför svårstuderat. Jag valde därför att inte heller gå vidare med dessa intressenter.

Hyresgäster, hyresgästföreningen samt lokala intressegrupper har klassificerats som beroende intressenter, vilket innebär att de besitter legitimitet och angelägenhet, och saknar makt. Om en intressent förfogar över två av de tre möjliga attributen så uppfattar organisationen det som att intressentens *"salience will be moderate"*, enligt Mitchells et al. resonemang (s876). Organisationen förväntas ge måttlig uppmärksamhet till denna typ av intressent.

Enligt Mitchells resonemang förväntades alltså studiens bolag inte lägga särskilt mycket resurser på intressegrupperna hyresgäster, hyresgästföreningen samt lokala intressegrupper. Bolagen har å ena sidan ett uppdrag att säkerställa kommunernas bostadsförsörjning, å andra sidan saknar de tre nämnda intressentgrupperna makt eller påtryckningsmedel gentemot bostadsbolagen. Av den anledningen såg jag det som särskilt intressant att i studiens fortsättning fokusera på dessa tre intressentgrupper. I uppsatsens empiri studeras det följaktligen hur kommunala bostadsbolag handskades med kritik från hyresgäster, hyresgästföreningen och lokala intressegrupper.

2.5 Ett första försök till en analysmodell

Mark C. Suchman skrev 1995 en artikel som började med en sammanfattning av litteratur på området legitimitet. Senare urskiljde Suchman till att börja med tre typer av legitimitet, vilket jag bortser från i denna studie. Sedan belyste författaren strategier för att förvärva, behålla och slutligen återskapa legitimitet. Den sistnämnda strategin står i fokus inom ramen för denna uppsats och ska användas som studiens analysmodell.

När en organisation kritiserats minskar organisationens legitimitet i omvärld, oavsett om organisationen är medveten om det eller ej. Organisationen behöver därför vidta åtgärder för att återskapa denna legitimitet. Det av relevans att intressenterna tror på att organisationen menar allvar med dessa åtgärder, eftersom omvärlden tenderar i sådana situationer till att i högre grad vara misstänksam. Det är därför viktigt för en organisations ledning att så fort som möjligt erbjuda en **normaliserande berättelse**²¹ som åtskiljer det som har kritiserats från hur organisationen bedöms i sin helhet. Enligt Suchman kan det skiljas mellan åtminstone fyra sätt hur en "normaliserande berättelse" kan skapas.

För det första kan ledningen **förneka** problemet, i förhoppning om att lugna omvärlden. Det är ett sätt för organisationen att vinna tid - tid som kan användas till att planera andra strategier för att bemöta kritiken. Risken är dock stor att följande avslöjanden kan skada organisationens legitimitet på längre sikt, om inte förnekandet är uppriktig, exempelvis om fallet är att organisationen faktiskt inte kan beskyllas för att ha gjort fel.

Att **ursäkta** det som har framkallat kritik är en annan möjlig strategi, organisationen medger i detta fall att den har brustit på vissa punkter. Denna strategi innebär ofta att en syndabock utses.²² Syndabocken kan exempelvis vara en medarbetare, eller det kan skyllas på omständigheter som lag utanför organisationens kontroll, såsom lagstiftning. Svårigheten med detta sätt att hantera kritik är att ledningen indirekt medger att man inte har haft full kontroll över situationen.

För att undvika det bekymret kan ledningen för det tredje **rättfärdiga** det avvikande genom att på efterhand försöka framställa den kritiserade händelsen/situationen i annat ljus. Ledningen kan i så fall hävda att man agerade i enlighet med gängse ideal, och att resultatet blev ett annat än det tänkta.

²¹ Suchmans strategier skrivs i **fet stil**. Begreppen är författarens översättningar.

²² Jfr även Pfeffer, Salancik (2003), s16

Den fjärde och sista strategin är att **förklara** det som har hänt. Förhoppningen är i det fallet att omvärlden kommer ihåg den i övrigt positiva bilden av organisationen, och samtidigt glömmer det som har framkallat kritik.

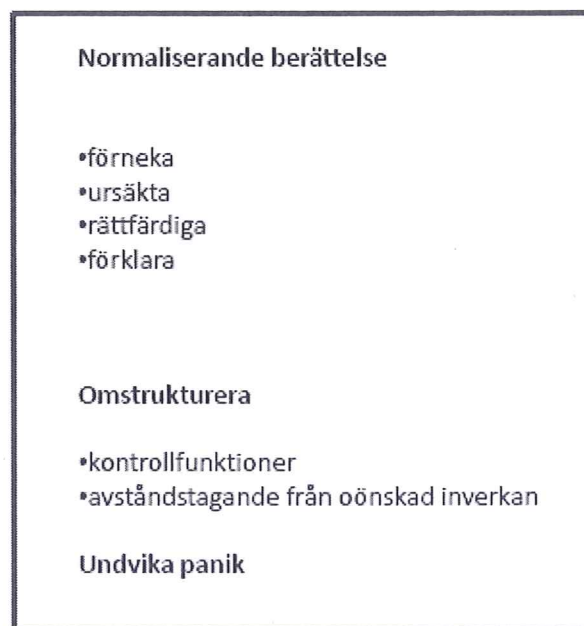
Utöver att erbjuda omvärlden normaliserande förklaringar, har en organisation även möjlighet att **omstrukturera**. Under förutsättningen att en omorganisation är behövlig och genomtänkt, kan en organisationsförändring vara ett lämpligt sätt att visa på handlingsförmåga i en situation där den utsätts för kritik. Det kan vara ett sätt att begränsa legitimitetsförlusten, samtidigt som organisationens struktur anpassas till aktuella behov. Vissa brister i den tidigare organisationen medges, men dessa tas samtidigt omedelbart itu med, vilket av omgivningen i bästa fall tolkas som ett besked att organisationen är lyhörd och tar kritiken på allvar. Enligt Suchman är det främst två sätt att förändra strukturer som spelar roll, skapande av kontrollfunktioner och avståndstagande från oönskad inverkan.

Kontrollfunktioner kan se olika ut, Suchman anför som exempel att organisationer kan begära skärpt kontroll av överordnade myndigheter, att en ombudsman-funktion kan inrättas, eller att rutiner för klagomål kan upprättas respektive förbättras. Visserligen kan legitimitetsförlusten på det viset inte omgående repareras, men organisationen visar för omvärlden att man tar till sig kritiken och arbetar på att förbättra sina rutiner, vilket är positivt för organisationens trovärdighet.

Med **avståndstagande från oönskad inverkan** menas att en organisation distanserar sig från sådant som påminner om kritiken som har uppstått, och således har dålig inverkan på organisationen. Det kan tas avstånd på olika sätt, varav det kanske vanligaste är att omplacera medarbetare som på något har koppling till kritiken. Istället för att byta ut personer kan organisationer även uppnå denna förändring genom att man exempelvis distanserar sig från vissa arbetsprocesser, rutiner eller strukturer.

Suchmans tredje och sista strategi för att återställa legitimitet är att **undvika panik**. Strategin är i linje med Staw, Sandelands och Dutton (1981), som påpekade att plötsliga krissituationer leder till *...a threat-rigidity response that severely impairs decision making and promotes [organizational] failure* (parantes i originaltext, citerad i Suchman, 1995, s599). Suchman menar att återskapande av legitimitet visserligen kräver intensiv aktivitet och en uppvisning av beslutsamhet, han påpekar dock samtidigt vikten av att vara lyhörd för omgivningen och av att inte vara för påträngande. För att underlätta för läsaren har jag sammanfattat Suchmans

strategier i figur 2.5.



Figur 2.5 Suchmans (1995) strategier för att återskapa legitimitet

3. Metod

Avsnittet redogör för val av design och val av fall, följt av ett avsnitt som behandlar de genomförda samtalsintervjuerna. Kapitel 3 avslutas med en redogörelse för studiens arbete i kronologisk ordning och en kort diskussion om mina val.

3.1 Val av design

Denna studie ska bidra till en bättre förståelse av fenomenet hybridorganisation, uppsatsens syfte är att studera hur hybridorganisationer handskas med kritik. Vid inläsningen i befintlig forskning på området blev det tydligt att en lämplig ingång i området givet syftet består i att fokusera på omvärldsteori och forskning om intressenter, vilket jag gjorde inom ramen för en fallstudie. Alternativa infallsvinklar, med fokus på exempelvis ledarskaps- eller demokratiteori har valts bort i ett tidigt skede (jfr. Merriam, 1994, s77f.). Syftets formulering tydliggör dessutom att jag inom studien har intagit hybridorganisationernas synvinkel, och inte intressenternas perspektiv.

Fallstudien är en metod som är välanpassad när man avser att förstå och tolka samhället och kändes därför som ett lämpligt val för den typ av undersökning som jag hade för avsikt att

göra (Merriam, 1994, s17). Jag valde att jämföra flera fall, i förhoppning om att få insikt i och upplysning om de studerade bolagens sätt att handskas med kritik (Merriam, 1994, s41ff.).

3.2 Val av fall

Utifrån att jag sedan tidigare har ett intresse för den kommunala organisationen bestämde jag mig för att studera bolag som agerar i kommunalt sammanhang. Dessa skulle av tidsmässiga och ekonomiska skäl helst befinna sig i någorlunda geografisk närhet till Göteborg. Efter en tids sökande i mediearkivet och på Internet hittade jag en ranking av Västsveriges bostadsbolag, både privata och allmännyttiga, utifrån en enkät som hade genomförts hos de olika bolagens hyresgäster. Enkäten hade genomförts av Statistiska Centralbyrån på uppdrag av hyresgästföreningen (HGF) och hade publicerats i april 2010 (SCB, 2009). Som hyresgästernas intresseorganisation kan HGF anses vara en betydelsefull aktör, en förmodan som bekräftades när det visade sig att undersökningen hade fått mycket publicitet och hade rapporterats av ett flertal medier. Jag bestämde mig därför att utifrån denna undersökning välja mina empiriska fall.

Betygsättningsskalan i HGF:s undersökning sträckte sig från 0-100, över 60 poäng motsvarade ”bra”, 50 till 59 poäng var ”godkänt” och betyget 40 till 49 poäng betydde ”dålig”. Jag resonerade att ett betyg sämre än ”bra” borde tolkas som kritik av bolagen²³, och konstaterade vidare att sammanlagt åtta allmännyttiga bostadsbolag i Halland och Västra Götaland hade fått sämre betyg än 60 poäng.²⁴ Med tanke på det ringa antalet bolag bestämde jag mig för ett totalurval, jag upplevde det som rimligt utifrån tidsaspekten att närmare studera alla bolag (jfr Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, 2003, s175; Merriam, 1994, s62f.).

Bortsett från att de ingick i samma undersökning och därmed hade utsatts för jämförbar kritik visade sig dessa åtta bolag lämpad för en jämförelse även av andra skäl, utifrån en mest lika-design, vilket jag eftersträvade (jfr Esaiasson et al., 2003, s112ff.). Alla bolag befinner sig i Västsverige, vilket är relevant eftersom de agerar under samma marknadsförhållanden som kännetecknas av bostadsbrist. Bolagen är alla av mindre storlek, med mellan elva och drygt femtio medarbetare. Organisationernas nettoomsättningar rör sig mellan 67 och 175 mkr, med

²³ Detta bekräftades senare av alla respondenter.

²⁴ Halland och Västra Götaland ansåg jag motsvara ”någorlunda geografisk närhet till Göteborg”. Jag bortsåg från hyresgästföreningens avvikande regionindelning och undersökte de politiska regionerna Halland och Västra Götaland.

undantag för ett bolag som avviker med en nettoomsättning på 400 mkr. Vilken typ av fastighetsbestånd bolagen äger varierar däremot något, en del äger mest traditionella hyreslägenheter, medan en del disponerar över ett blandat bestånd mellan lägenheter och radhusliknande enheter. Sammanlagt bedömde jag att strukturella skillnader mellan organisationerna inte kan förväntas spela en betydande roll i fråga om hur de handskas med kritik.

En av organisationerna som ingår i studien är formellt sett en stiftelse. Vd:n betonade dock att man agerar som vilket annat allmännyttigt bostadsbolag som helst, och refererade till sin organisation som ett bolag. Den största skillnaden enligt henne är att stiftelser inte har kommunala krav på avkastning, vilket gör att all vinst stannar inom stiftelsen. Jag valde därför att behandla denna organisation som alla andra bolag. Ett av bolagen verkar i fyra kommuner, jämfört med alla andra organisationer som är knutna till en kommun. Det bedömdes dock inte vara en anledning att utesluta bolaget ur studien enbart av den anledningen.

3.3 Samalsintervjuer

Jag bestämde mig för att genomföra samtalsintervjuer, en metod som anses vara bäst lämpad för att ta del av respondenters subjektiva bild av verkligheten. För att få svar på mina eftertraktade jag dessutom en så detaljerad beskrivning som möjligt av organisationernas handlingssätt, vilket jag inte hade kunnat få på annat sätt än genom intervjuer (jfr. Lantz, 2007, s30; Esaiasson et al., s281; Merriam, 1994, s43f.).

Jag ansåg det rimligt att anta att vd:arna var de mest lämpliga personerna att intervjua, med tanke på bostadsbolagens ringa storlek. Tidigare forsknings resonemang om vd:arnas betydelse i hybridorganisationer bekräftade mig i detta beslut (jfr kap 1.3, se även Thomasson, 2009b). Jag kontaktade vd:arna först via telefon för att fråga om de var villiga att ställa upp på en intervju, och skickade sedan e-post med en kort beskrivning av min studie. När jag väl hade fått tag i intervjuobjekten möttes jag genomgående av positiv respons. En vd avböjde att delta i studien på grund av tidsbrist. Empirin i min studie består således av intervjuer med vd:ar för sju av de åtta bolagen jag kontaktade, en utdelning som jag ansåg vara acceptabelt.

Intervjuerna var till sin form halvstrukturerade, det vill säga att jag använde mig av en intervjuguide (bilaga 1), men frångick den vid behov, flikade in följdfrågor, ställde om

ordningen på frågorna och utelämnade och flikade in frågor under intervjuernas gång (Lantz, 2007, s33; Esaiasson et al., 2003, s262). Bolagen valdes ut utifrån uppnått antal poäng i hyresgästföreningens enkät, intervjuerna handlade dock även om annan kritik, något beroende på hur mycket annan kritik de olika bolagen hade fått.

Min intervjuguide bestod av tre delar; ett första avsnitt innehöll inledande frågor och allmänna frågor om fenomenet hybridorganisationer, och frågor om respondenternas uppfattning av sin egen roll. Det andra avsnittet var inriktad på kring hur kritik hade uppfattats, följt av en tredje avsnitt med fokus på hur bolagen konkret hade hanterat kritik. De två senare avsnitten i intervjuguiden relaterade således till studiens två första frågeställningar (jfr Lantz, 2007, s51ff.).

Samtalen varade mellan 45 och 75 minuter; alla intervjuer genomfördes på vd:arnas beväg på deras kontor, vilket kan antas ha bidragit till att de kände sig bekväma och avslappnade. Jag fick inte i något fall intrycket av att respondenten på något sätt kände sig obekväma med de frågorna jag ställde. Det framstod inte som om någon ville undanhålla, förvränga eller försköna information. På efterhand fick respondenterna även möjlighet att rätta eller förtydliga sina svar. (Thurén, 2005, s13; Lantz, 2007, s69ff.)

I ett fall genomfördes intervjun med två personer, vd:n och bolagets informationsansvarig . Jag var inte informerad om detta i förväg, men såg inga som helst skäl att inte använda mig av denna intervju lik alla andra. En respondent delade sin vd-tjänst mellan två kommunala bolag och är därmed vd för det kommunala bostadsbolaget enbart på halvtid. Det upplevdes inte som ett problem, eftersom vd:n besvarade mina frågor i sin roll som vd för bostadsbolaget.

Alla intervjuer spelades in med bandspelare och transkriberades sedan. Jag kunde därför under samtalen koncentrera mig på respondenternas resonemang, och på att ställa eventuella följdfrågor, enbart stödord antecknades under samtalen (jfr. Esaiasson, 2003, s290). Studiens trovärdighet ökar dessutom, eftersom eventuella feltolkningar kan upptäckas vid transkriberingen (Bryman, 2002, s306ff.; Merriam, 1994, s96).

Ursprungligen hade jag planerat att komplettera respondenternas svar med att studera policies och annat skriftligt material som behandlar hur organisationerna handskas med kritik. Det visade sig dock vid intervjuerna att sådant material inte fanns hos något av bolagen.

3.4 Tillvägagångssätt

Härnäst belyser jag mitt val att anonymisera materialet, för att sedan kortfattat och i kronologisk ordning beskriva hur jag har gått tillväga under arbetet med uppsatsen.

3.4.1 Anonymiserat material

Jag vill hävda att de flesta människor med lokalkännedom om Göteborg med omnejd har mer eller mindre förutbestämda uppfattningar om olika områden och kommuner. Man har en viss bild av Hovås, och en annan av Bergsjön, samma resonemang gäller kommuner där vissa anses vara lite finare än andra. De flesta av bolagen i denna studie äger en majoritet av eller till och med alla hyreslägenheter i sitt geografiska verksamhetsområde. För att undvika att läsaren blir distraherad av en egen förutfattade åsikt om ett visst område har jag valt att anonymisera bolagen som ingår i studien. Jag vill poängtera att jag inte hade tillförsäkrat mina respondenter anonymitet, och att inte heller någon har begärt det.

Det skulle även kunna tänkas att läsaren, utifrån i samhället existerande könsroller, har en viss bild av hur manliga och kvinnliga vd:ar handskas med kritik. Jag valde därför att referera till alla intervjuade vd:ar som ”hon”, i själva verket bestod mina respondenter av två kvinnor och fem män.

3.4.2 En kronologisk redogörelse

I detta avsnitt ska det, kortfattat och i kronologisk ordning, redogöras för mitt tillvägagångssätt under arbetet med uppsatsen. Jag har genomgående försökt att på ett tydligt sätt redogöra för mina val och att göra det möjligt för läsaren att följa med i mina resonemang, därav även det ansevärd antalet figurer i arbetet.

När det var bestämt att empirin skulle bestå av bostadsbolag började jag med att kartlägga vilka intressenter ett allmännyttigt bostadsbolag kunde tänkas ha. Det skedde dels med hjälp av Freemans indelning av intressenter (kap 2.2), dels med hjälp av min egen förkunskap. Detta utmynnade i en uppräkningslista av tänkbara intressenter (kap 2.4.1). Jag bedömde antalet intressenter vara för stort för att kunna hålla den stringensen som krävs i en studie av denna typ. Nästa steg i arbetet var därför att bestämma vilka intressenter jag skulle fokusera på i studien framöver. Här tog jag hjälp av en modell som Mitchell et al. utvecklade (kap 2.4.2).

Därnäst behövde jag hitta en analysmodell som framstod som lämpligt givet studiens syfte och frågeställningar. Suchman (1995) skrev en artikel som beskriver olika strategier som kan

användas för att återfå legitimitet. Jag konstruerade en modell utifrån Suchmans strategier, vilket vid genomgången av empirin visade sig ha vissa brister med hänsyn till mina behov (jfr Merriam, 1994, s137ff.). Det ledde till några ändringar i modellen, så att det skulle fungerade tillfredställande inom ramen för denna studie (kap 4.9).

Analysen skedde i flera steg. Till en början jämfördes hur de olika bolagen hade uppfattat respektive hanterat kritik (kap 5.1), för att därefter dela in bolagen i tre grupper beroende på hur tydlig deras strategi hade varit när de handskades med kritik (kap 5.2). Närmast sökte jag svar på frågan vad dessa skillnader kunde bero på, vilket resulterade i ännu en indelning av bolagen i tre grupper, denna gång efter vd:arnas identitetsuppfattning (kap 5.3). En jämförelse av bolagen med utgångspunkt i dessa indelningar utmynnade slutligen i studiens resultat (kap 5.4).

3.5 Metoddiskussion

Gällande studiens design hade jag kunnat välja att jämföra hybridorganisationer inom skilda verksamhetsområden. Anledningen till att avstå från denna variant var rädslan att en eventuell skillnad i hur man handskas med kritik kunde visa sig bottna i just det faktum att bolagen har skilda verksamhetsområden, snarare än i organisationsformen. Jag hade även kunnat jämföra hybridorganisationer med företag och/eller kommunala förvaltningar. Detta upplägg förkastades eftersom det var svårt att hitta organisationer som hade fått jämförbar kritik (jfr Teorell, Svensson, 2007, s221ff).

Tillbakablickande är jag nöjd med mina vägval. Samtalen med vd:arna för bostadsbolagen resulterade i uttömmande material, och de resultaten jag fått fram är, som jag menar, relevanta både sett till frågeställningarna och sett utifrån aspekten att de bidrar till forskningen.

4. Resultat

Kapitel fyra är en genomgång av studiens empiri. Varje avsnitt är uppdelat i en första del som redogör för hur respektive organisation uppfattade kritik, följt av en del som återger hur organisationen hanterade kritiken. Syftas det till båda hur en organisation har uppfattat och hur den har hanterat kritik, använder jag mig konsekvent av termen ”handskats med”.²⁵

²⁵ Vissa beteckningar på strategier används påfallande ofta i avsnitten 4.2 till och med 4.8, begreppen valdes för att underlätta för läsaren att se sambandet mellan denna empiriska beskrivning och kategoriseringarna i analysmodellen.

4.1 Presentation av bostadsbolagen

Presentation av bolag A

Bolaget, som är helt kommunägd, äger sammanlagt 1550 lägenheter i 13 av kommunens 14 tätorter, vilket motsvarar cirka sextio procent av alla lägenheter i kommunen. Organisation A äger och förvaltar dessutom samtliga särskilda boenden, som hyrs ut till kommunen. Antalet anställda är 22, och bolaget gjorde år 2009 en nettoomsättning på 110 mkr. (Vd bolag A, bolagets hemsida)

Presentation av bolag B

Bolag B ägs av fyra kommuner tillsammans, sammanlagt äger bolaget 5400 lägenheter i dessa fyra kommuner. Lägenheterna är fördelade på 58 områden på 18 orter. Med undantag för en kommun består boendestrukturen i dessa kommuner huvudsakligen av utspridda, mindre områden, med hög villaandel. Hyresrättens andel av de totala bostäderna i en av kommunerna är runt 15 procent, där i princip allt ägs av bolaget. I kommun nummer två utgör hyresrätt en något större andel av det totala boendet, och runt 90 procent ägs av bolaget. I en tredje kommun delar man marknaden för hyresrätterna med i huvudsak en annan aktör, bolagets andel ligger på cirka en fjärdedel. I den fjärde kommunen ligger andelen hyresrätter på drygt en tredjedel av det totala boendet, av dessa äger bolag B enbart en mindre andel. Bolaget har 50 anställda, och gjorde 2010 en nettoomsättning på 400 miljoner kronor. (Vd bolag B, bolagets hemsida)

Presentation av bolag C

I bolag C:s fall motsvarar bolagets 2700 lägenheter ungefär 70 procent av hyresrätterna i kommunen. Lägenheterna är fördelade på fyra orter, beståndet är blandat. Bolaget disponerar över hyresrätter i både enplanshus med villakarakter, radhus i ytterområden och höghus i centrum. 2010 års nettoomsättning uppgår till 175 mkr, och antalet anställda är elva. (Vd bolag C, bolagets hemsida)

Presentation av bolag D

Bolaget ägs i sin helhet av kommunen, och äger och förvaltar runt 400 lägenheter, som motsvarar tre fjärdedelar av kommunens totala bestånd av hyresrätter. En stor del av dessa utgörs av villalikhande bebyggelser. Företagets hyresrätter finns i sju av kommunens tio tätorter. Bolag D äger och förvaltar idag alla kommunala fastigheter, och äger således en stor

variation av fastigheter. Portfolio innehåller allt från lägenheter över skolor till en vårdcentral och en brandstation. Bolaget har 20 anställda, och 2010 års nettoomsättning uppgick till 67 mkr, varav två tredjedelar kom från kommersiella lokaler. (Vd bolag D, bolagets hemsida)

Presentation av bolag E

Bolag E är helägt av kommunen och förfogar över alla hyreslägenheter. Antalet lägenheter är 2300, vilket motsvarar ungefär 90 procent av alla boenden. Vidare kännetecknas bolaget av en hög andel hyresgäster med utomnordiskt ursprung. Bolaget har 40 anställda och genererade 2010 en nettoomsättning på 150 mkr. (Vd bolag E, bolagets hemsida)

Presentation av bolag F

Även detta bolag ägs i sin helhet av kommunen. Bolag F äger 2200 lägenheter, många av de i radhusliknande former. Bara ungefär hälften av bostäderna ligger i flerbostadshus med mer än två våningar. Boendestrukturen i kommunen består till mer än hälften av egna hem, enbart runt 20 procent utgörs av hyresrätter. Bland hyresrätterna är bolagets andel stor, det äger cirka fyra av fem lägenheter. Bolaget har 33 anställda, nettoomsättningen år 2010 var 175 mkr. (Vd bolag F, bolagets hemsida)

Presentation av bolag G

Bolaget är med 550 lägenheter den avsevärt största fastighetsägaren i kommunen, bolagets utbud kompletteras av runt 100 hyresrätter som är i privat ägo. Lägenheterna är utspridda på sex områden. Utöver det äger bolaget cirka 80 lokaler och samtliga kommunala fastigheter. Antalet anställda har nyligen mer än fördubblats från 25 till 56, eftersom lokalvårdens anställda har tagits över. 2010 års nettoomsättning uppgick till 97 mkr. (Vd bolag G, bolagets hemsida)

4.2 Bolag A

4.2.1 Så uppfattade bolag A kritik

Bolaget har, bortsett från hyresgästföreningens (HGF:s) enkät, på senare tid har varit *"väldigt förskonade"* av kritik (Vd bolag A). Beträffande HGF:s enkät har vd:n haft olika förklaringar till varför man inte har fått en bättre bedömning. Den senaste av bolagets egna enkäter gav en bild som *"stämmer ganska bra överens"* med bilden av HGF:s enkät, vilket kan vara en anledning till att respondenten inte ifrågasatte HGF:s resultatet (Vd bolag A). Hon

presenterade däremot ett antal anledningar till de låga poängen. För det första har bolaget en hög hyresnivå, man anses inte vara prisvärd, enligt vd:n. För det andra anser respondenten att det är svårt att kommunicera mer generella åtgärder till kunderna, eftersom *"varje kund ser ju nästan sitt problem för sig"* (Vd bolag A). För det tredje såg vd:n delvis en brist på fungerande intern kommunikation som en anledning till kritiken man fått. Bolagsledningen, som inte är i direkt kontakt med hyresgästerna, kan bara reagera på kritik som den får reda på, vd:n menade att en del kritik stannade hos medarbetarna och nådde aldrig huvudkontoret.

Dessa tre argument har alla ursäktande karaktär, vd:n försökte på olika sätt lägga ansvaret på syndabockar, såväl externa som interna. Hon skyllde på den allmänna marknadssituationen, på kundernas brist på en helhetssyn, och på vaktmästarna. Respondenten var däremot medvetande om att det fanns belägg för kritiken gällande underhållet, som hade framförts inom ramen för HGF:s enkäter. Hon hade förståelse för den och accepterade kritiken oemotsagt.

Vd:n framhävde under intervjun i övrigt positiva egenskaper hos bolaget, för att styra bort uppmärksamheten från det som kritiserats:

"... men i stora drag: vi är tillgängliga, man känner våra bovärdar, vi finns på plats, man vet var man ska söka [våra medarbetare], och så kan man gå på nätet också... vi bygger ut rutiner för felanmälan, ... vi tänker ju mest på kunderna..."

(Vd bolag A)

Citatet är en i min uppfattning signifikativ sammanfattning av hur vd:n allmänt ser på kritik, och kan betraktas som förklarande.

4.2.2 Så hanterade bolag A kritik

Intervjun med denna vd handlade till en början om HGF:s enkät, samtalet övergick senare till mer allmänna resonemang hur bolaget hanterar kritik från hyresgästerna. Gällande HGF:s enkät hymlade respondenten inte med att hon mer eller mindre ignorerade den. På frågan om den hanterades konkret på något sätt blev svaret

"Nej, jag får säga att den har nog gått förbi mig lite faktiskt, den har inte blivit någon stor grej." (Vd bolag A).

Det kan påstås att respondenten förnekade den framförda kritiken genom att inte bemöta den.

Bortsett från enkäten, nämnde respondenten att det togs upp i styrelsen när kritik på bolaget

framförts, samt att hon alltid tar till sig kritik och *"försöker rätta sig"* efter den, utan att närmare beskriva vad det konkret innebär (Vd bolag A). Dessa beskrivningar av hur kritik hanterats framstår inte som vidare märkvärdigt, bolaget förklarar sig för sin omvärld och accepterar i viss mån den framförda kritiken.

Bolaget har även genomfört en mindre omstrukturering, den tekniska avdelningen har förstärkts med en person eftersom det är *"mycket processer kring större insatser"* (Vd bolag A). Denna åtgärd står i samband med kritik såvida att en del av dessa insatser har prioriterats efter kritik beträffande lägenhetens underhåll.

4.3 Bolag B

4.3.1 Så uppfattade bolag B kritik

Bolag B har enligt vd:n mest varit föremål för positiv kritik de senaste åren. Den kritiken som var *"svårast"* var resultatet från HGF:s enkätundersökning (Vd bolag B).

Respondenten betonade ideligen under intervjuens gång att hon *"alltid"* tar kritik på allvar, oavsett hur allvarligt den är, eller hur allvarligt exempelvis styrelsen tar på den (Vd bolag B). Vd:n framhöll att hon ansåg HGF:s enkät vara *"mycket viktigt"* trots att bolaget även arbetar med egna enkäter (Vd bolag B). Hon grundade det på att HGF:s enkät är den som skapar publicitet, och på att hennes organisation ser hyresgästföreningen som en samarbetspartner. Hennes svar på olika frågor visade undantagslös att hon accepterade kritiken bolaget fick.

4.3.2 Så hanterade bolag B kritik

Bolaget fick sämre poäng i HGF:s mätning, jämfört med betyget i den senaste egna enkäten. Det använde respondenten dock inte som ett skäl att ifrågasätta HGF:s undersökning, utan organisationen tog reda på vad som hade hänt, vad det berodde på och vad det kunde göras åt det. Resultatet blev *"ett kraftfullt handlingsprogram"* innehållande 52 åtgärds punkter, indelat i olika områden som bolaget ville bli bättre på (Vd bolag B).

Det viktigaste vid kritik är enligt vd:n att internt i bolaget bilda sig en *"samlad uppfattning"* om vilken typ av kritik det handlar om, och att sedan bestämma hur den ska bemötas (Vd bolag B). Jag anser att vd:n hade en ambition att i vårt samtal tydligt förmedla att det arbetades *"otroligt aktivt"* för att åstadkomma förbättring (Vd bolag B). Respondenten betonade att mycket energi hade lagts på att gå igenom varje del av kritiken, och på att arbeta fram åtgärder som kunde leda till en förbättring. Svaren på de olika frågorna gällande hur

kritik hade hanterats gav en bild av att vd:n accepterade kritiken.

Vd:n menade på att man *”säkert kan hålla på med bortförklaringar i all evighet”*, men tydliggjorde att organisationen hellre satsar på att rätta till de bristerna som gav upphov till kritik. *”Vi vill ju vara bäst alltså, det är ju bara så.”* (Vd bolag B)

4.4 Bolag C

4.4.1 Så uppfattade bolag C kritik

Resultatet av HGF:s enkät sades i viss mån överensstämma med de egna mätningar bolaget gör. Den senaste egna enkäten gav dock enligt vd:n ett sammanlagt något bättre, om än inte tillfredställande resultat. Vidare har bolaget utsatts för omfattande kritik från hyresgästerna gällande felanmälan, skötsel och städning.

Både HGF:s och den egna enkäten såg vd:n som jätteviktigt, hon menade att de speglar bolagets rykte. En kommentar gällande HGF:s enkät var att *”det är inte roligt at få sådan kritik, men i vissa fall kan det vara behövt för att vi måste skärpa oss.”* (Vd bolag C). Denna reaktion visade på en hög grad av acceptans.

Avseende kritiken på skötseln, städning och felanmälan visade vd:n förståelse, eftersom det enligt henne inte fungerade tillfredställande. Hon sade sig vara säker på att den dåliga kvalitén av dessa tjänster bidrog till stor del till det faktum att bolaget hade mist förtroende från hyresgäster, trots att alla dess tjänster utfördes av externa leverantörer. Förklaringarna hur man uppfattade kritiken angående skötseln, städning och felanmälan lät som ett ursäktande. Vd:n skyllde på olika syndabockar, konkret lade hon en del av skulden på underleverantörerna som hade ansvaret att utföra tjänsterna. Även lagen om offentlig upphandling sades vara en anledning till betygen man fått, eftersom det inte gick att byta ut de kontrakterade företagen så snabbt som man gärna velat göra.

4.4.2 Så hanterade bolag C kritik

Företaget blev tvunget att hantera kritik gällande olika ärenden, och agerade på olika sätt. När HGF:s enkät hade publicerats redovisades det för styrelsen, man bestämde att en konferens skulle hållas. De besluten som togs förankrades tidigt hos personalen, dessutom involverades en externkonsult i arbetet. Enligt min tolkning är det tydliga tecken på att kritiken accepterades. Organisationsledningen analyserade vad problemen berodde på. Därefter bestämdes vad man framöver ville fokusera på, vilket ledde till en del omstruktureringar i

företaget, bland annat en utformning av nya tjänster. Även felanmälan, som tidigare hade sköts på entreprenad, tog man numera hand om själv. Företagets mål är att inom några år *"ligga bland de fyra bästa i hyresgästföreningens ranking."* (Vd bolag C).

Kritiken beträffande skötseln och städning accepterades i hög grad, enligt min uppfattning. Det grundar jag bland annat på det faktum att bolag C är det enda bolaget inom ramen för denna studie som gav ekonomisk kompensation till hyresgästerna. Det gjordes i samband med att mycket kritik togs emot gällande en entreprenörs arbete, kritik som enligt vd:n var berättigad. Bolaget beslutade då att efterskänka hyreshöjningen i tre månader. Det må visserligen vara små summor för den enskilda, men medförde en betydlig kostnad för bolaget. Beträffande en annan leverantör som man arbetar med idag har vd:n redan bestämt att *"de kommer inte få förnyat förtroende, för att det har inte fungerat bra ..., tyvärr."* (Vd bolag C)

4.5 Bolag D

4.5.1 Så uppfattade bolag D kritik

Kritiken bolaget har fått inom ramen för HGF:s enkät påpekade bland annat brister i lägenhetens standard och underhåll. Vd:n talade även om att bolaget har fått viss kritik beträffande attityden, att medarbetares förhållningssätt och beteende inte alltid nått upp till bolagets önskade standard.

Respondenten sade sig vara medveten om att organisationen har *"svårt att tillgodose våra hyresgästers förväntningar"* (Vd bolag D). Bolaget hade räknat med att hamna på mellan 60 och 65 totalpoäng i HGF:s undersökning²⁶, de låga betygen kom därför *"våldigt överraskande"*, inte minst på grund av ett *"diametralt annorlunda"* resultat jämfört med företagets egna enkäter (Vd bolag D). Vd:n lade till att man inte enbart var överraskad, utan även besviken, och nämnde dessutom som enda respondent i denna undersökning att det var en ekonomisk börda för bolaget att utsättas för kritik.

Under intervjuens gång fick jag mer och mer en uppfattning om att vd:n, samtidigt som hon förnekade rimligheten i kritiken man fått, tyckte synd om både sig själv, de anställda och kunderna. Hon försökte framställa bolaget som ett offer för den framförda kritiken.

"Sådan här kritik ... är förödande mot företaget, alla mådde ju väldigt dåligt, det innebär att jag som chef hanterar frustration, ilska, orättvisan man upplever."

²⁶ 60 eller fler poäng motsvarar betyget "bra". Alla bolagen i denna undersökning hade under 60 poäng.

Hopplösheten, att man jobbar och sliter varje dag, försöker leverera något och sedan så får vi 'nada', ingen credit."

"Det var inte många skratt på det här företaget från någon, och inte från hyresgästerna heller. Det var ingen som kände igen sig." (Vd bolag D)

Vd:n sade vid ett tillfälle att hon kände sig *"styvmoderligt behandlat"* av att HGF publicerade det för bolaget komprometterande resultat utan förvarning, hon hade gärna velat ta del av enkätens resultat innan publiceringen (Vd bolag D). Vd:n tyckte att HGF *"spelade lite fult"* i detta sammanhang (Vd bolag D). Trots detta försök att framställa bolaget i en offer-roll visade respondenten en medvetenhet om att undersökningen gjordes under likadana förutsättningar för alla organisationer, och uttalade tydligt att hon accepterade hur bolaget rankats. *"Vi ligger dåligt till, punkt slut. Vi hymlar inte med det."* (Vd bolag D)

4.5.2 Så hanterade bolag D kritik

Vd:n reagerade på kritiken som HGF:s enkät medförde *"väldigt fort"*, först genom att skriva en replik på bolagets hemsida, senare även i kundtidningen; likaså informerades styrelsen *"direkt"* (Vd bolag D). Eftersom man hade lagt ned *"otroligt mycket energi"* på att bli bättre efter förra enkäten ville bolaget ta reda på de bakomliggande orsakerna för resultatet (Vd bolag D). Det hade vidtagits ett antal åtgärdsprogram då, och nu ville man analysera vad man hade missat, och även förtydliga för hyresgästerna vad de konkret kan förvänta sig av bolaget. Vd:n menade att det är *"viktigt att börja i bägge ändar"*, det vill säga att dels ständigt förbättra sig, och dels hålla kundernas förväntningar på en realistisk nivå (Vd bolag D). Delar av förklaringen till avvikelserna från den egna enkäten hittades i olika viktningar på vissa områden, bolaget lyckades dock enligt vd:n aldrig hitta en duglig förklaring till diskrepanserna mellan enkäterna. Respondenten tvekade inte att medge att *"siffrorna talar sitt eget språk, vi har inte lyckats med vårt uppdrag"* (Vd bolag D). Allt detta tyder på att bolaget accepterade kritiken som framförts, samtidigt som man hade en del förklaringar beredd. Förklaringar gällde de poängen bolaget fått, samtidigt som respondenten betonade olika åtgärder som hade gjorts efter tidigare kritik.

Bolagets vd har även sökt kontakt med hyresgästföreningen, hon hade dels bjudit in den ansvariga utredaren för att förklara inför personalen hur HGF:s resultat hade tillkommit, dels har hon haft ett enskilt möte med honom. Vd:n hävdade att utredaren vid detta möte höll med om att HGF:s undersökning på vissa områden hade gett missvisande utslag. Vid detta möte,

påstod vd:n, underkände HGF:s företrädare det so hon menade välkända och seriösa företaget som bolaget anlitar för sina egna enkäter som professionell, vilket hon kritiserade.²⁷ Bolaget ursäktade det egna resultatet med hur HGF:s undersökning hade gjorts, HGF blev delvis tilldelat rollen som syndabock.

Vd:n menade att det generellt finns två sätt att hantera kritik, å ena sidan kan man *"gå i absolut svaromål med detta"*, å andra sidan *"får vi ju förbättra oss utifrån denna [undersökning] då nu"* (Vd bolag D). Hon påpekade att

"Det är viktigt när man får kritik att den är som den är, och vi kan tycka att den är orättvist, vi kan tycka den är fel, men det finns ändå 150 personer av våra kunder som tycker inte att vi är speciellt bra." (Vd bolag D)

och fastslog samtidigt att

"Vi har sagt att vi förtränger den [HGF:s enkät], vi går på vår egen [enkät]. Den är vår, det är den som vi gjorde själva. Vi struntar i HGF:s, vi bryr oss inte längre om HGF:s undersökningar i fortsättning, utan vi gör de själva. ... Det är mot vår egen som vi mäter vår kundfokus. Vi har ju massa åtgärdsprogram som vi har tagit fram ..."(Vd bolag D)

Citaten tydliggör att vd:ns budskap var splittrat. Hon rättfärdigade bolagets linje genom att göra gällande att de egna siffrorna var de relevanta, samtidigt som hon accepterade de sämre siffrorna som HGF:s enkät resulterade i. Hon visade en medvetenhet om att organisationen även behövde hantera resultatet av HGF:s enkät, men förnekade att göra just detta.

4.6 Bolag E

4.6.1 Så uppfattade bolag E kritik

Betygen i HGF:s enkät stämmer i bolaget E:s fall inte överens med betygen av den egna hyresgästundersökningen, där man får bättre betyg. Bortsett från HGF:s enkät har bolaget på senare tid även fått kritik gällande skadedjur.

Respondenten *"ifrågasätter"* HGF:s enkät *"lite grann"* (Vd bolag E). Hon undrade vad poängen på vissa sakområden innefattade, och tyckte att HGF har *"ett ansvar vilka frågor*

²⁷ Bolaget är ett av Sveriges ledande marknadsundersökningsföretag och bör betraktas som seriös och professionell.

som ställs”, ett påstående som respondenten inte utvecklade närmare (Vd bolag E). Vd:n gav allmänt ett intryck av att inte ha fördjupat sig noggrant i enkäten. Det blev tydligt vid flera tillfällen under intervjun att HGF:s enkät inte uppfattades som viktigt, jag hävdar därför att den förnekades. Samtidigt ansågs det som *”allvarligt att hyresgästerna inte är nöjda”* och att bolaget placerade sig *”långt ner på sådana undersökningar”*, enligt mig ett tydligt tecken på acceptans (Informationsansvarig bolag E).

Kritiken som HGF:s undersökning innebar ansågs vara *”inte förödande”* (Informationsansvarig bolag E). Bolaget hade enligt egen utsago inte fått många frågor kring den, vilket är en möjlig förklaring till varför den inte har fått mycket utrymme i organisationen.

Gällande skadedjuren menade vd:n att

”... om man läser noga, så ser man att bolaget i sig egentligen inte får kritik. ... Men det kan ju vara så att ... man skulle kunna uppleva det som någon form av kritik - 'ni har skadedjur i era fastigheter' - det är ju inte så trevligt. Men som jag ser det ... är det inte negativ kritik, utan det är mer ett faktum – det är någonting som vi har full förståelse för att folk reagerar över.” (Vd bolag E)

Påståendet har en inbyggd motsägelse, dels förnekade vd:n att bolaget har fått kritik, dels visade hon en förståelse för att hyresgästerna reagerade. Det faktum som ger upphov till kritik presenterades som ett faktum utanför bolagets kontroll, ett slags rättfärdigande för varför man fått kritik.

4.6.2 Så hanterade bolag E kritik

Det kom vid olika tillfällen under intervjun fram att bolag E inte hade arbetat med HGF:s enkät. Anledningen till divergensen mellan HGF:s och den egna undersökningen har därför inte analyserats. Bolaget har inte heller bemött HGF:s enkät på något sätt, vilket respondenten framförallt förklarade med det faktum att man koncentrerat sig på att arbeta med de egna undersökningarna, som anses vara *”mycket lättare att analysera”* (Vd bolag E). På HGF:s enkät lade vd:n *”inte så mycket vikt”*, bolaget hade *”inte jobbat utifrån den”* (Vd bolag E).

Mycket tyder på att organisationen förnekade kritiken som HGF:s enkät innebar. Att vd:n *”har sagt till HGF att, så länge våra siffror [i den egna enkäten] ... ökar, så jobbar vi rätt”*, är enligt min uppfattning ett försök att rättfärdiga detta förnekande (Vd bolag E). Bolaget omdefinierade situationen genom att framhålla den egna enkäten som mer relevant att arbeta

med än HGF:s.²⁸ Denna respondent var överhuvudtaget mycket tydligt med att man inom organisationen arbetar utifrån de egna undersökningarna.

Organisationen har regelbundna möten med den lokala hyresgästföreningen, resultatet av HGF:s enkät har dock aldrig gått igenom där. Enligt vd:ns utsago har hon däremot haft två möten inbokade med HGF:s ansvariga utredare, som båda gångarna behövde inställas, varför ett möte inte har ägt rum än (Vd bolag E, personlig kommunikation 19 maj). Vid det tillfälle ska HGF:s och de egna undersökningarna jämföras, och det ska analyseras vad resultatavvikelsena beror på.²⁹

Respondenten berättade vidare om att hon träffades med HGF Västra Sverige.

”Vi har haft ett par möten med dem, ... vi kände att, eftersom vi inte bemötte det här [HGF:s enkät], vi inte lade så mycket energi på det här, så ville vi ge hyresgästföreningen en förståelse för hur vi tänker och hur vi arbetar.”

(Vd bolag E)

I citatet ovan skiner ett visst mått av acceptans igenom, något beroende på hur organisationen efter det planerade mötet med utredaren kommer att förklara skillnaderna mellan enkäterna. Utöver det har bolaget dels startat en central felanmälan, dels skapat och tillsatt en receptionisttjänst, båda var omstruktureringar som enligt vd:n hade en direkt koppling till hyresgästernas önskemål om bättre tillgänglighet.

Beträffande skadedjuren framhöll respondenten att det var *”viktigt för oss att ta till oss detta”* (Vd bolag E). Det utreddes hur skadedjuren bäst kunde fås bort, hur ärendet skulle hanteras mer allmänt och hur bolaget bör informera om det. Dessa åtgärder tyder på att bolaget accepterade ett handlingsbehov i frågan.

4.7 Bolag F

4.7.1 Så uppfattade bolag F kritik

Skillnaden mellan bedömningen bolaget får i HGF:s enkät jämfört med resultaten av företagets egna undersökningar är relativt små, vd:n berättar att *”även den senaste av våra*

²⁸ En viktig anledning till det är enligt vd:n att bolaget är del av en koncern som lägger stor vikt på de egna undersökningarna.

²⁹ Läsaren bör här påminnas om att hyresgästföreningens undersökning presenterades i april 2010, för mer än ett år sedan.

egna undersökningar blev delvis en besvikelse” (Vd bolag F). Utöver enkäterna har organisationen på senare tid inte utsatts för annan kritik från hyresgästerna, lokala intressegrupper eller HGF, enligt respondenten.

Företaget hade i förväg satt upp målet om att nå 62 totalpoäng i HGF:s enkät, ett mål som även var uttalad för styrelsen.³⁰ Vd:n uppfattade resultat av HGF:s enkät som en *”klar besvikelse”*, trots att bolaget på vissa områden gick åt rätt håll, respektive nådde upp till uppsatta mål (Vd bolag F).

Respondenten ansåg HGF:s enkät som *”viktig”*, men tillade att den egna undersökningen var *”viktigare”*, dels för att den är heltäckande³¹, och dels för att det går att se i den egna undersökningen vilket specifikt område som avses med svaren (Vd bolag F). Det blev tydligt under intervjun att respondenten var insatt i hur HGF:s enkät är uppbyggd och hur den genomförs. Hon redogjorde för frågornas viktning, vilket urval som gällde, och hade även studerat svarsfrekvensen. Respondenten förklarade att bolaget ser de båda enkäterna som ett komplement till varandra. *”HGF har en ambition att göra en undersökning vartannat år, så lägger vi in vår egen de andra åren.”*³² (Vd bolag F)

På frågan huruvida hon anser att kritiken som framförts gentemot bolaget löd svaret så här:

”Man måste anse att den är berättigad, eftersom detta är vad kunderna tycker. ... Man gör det alldeles för lätt för sig när man säger att kunderna inte har begripit det här, att kunderna tänker fel. Man lägger alldeles för mycket tid på att hitta bortförklaringar, och för lite tid på att vidta åtgärder, för att det är ju trots allt kundernas åsikter. Rätt eller fel, så är det deras åsikter. Och jag kan inte bara lägga det åt sidan och säga 'jaha, de är så dumma.' Om man inte gör någonting annat så ska man i alla fall vidta några aktiviteter för att få de ändra åsikt, lite mer åtgärdsorienterad än förklaringsorienterad.” (Vd bolag F)

Citatet visar på ett som jag tycker tydligt sätt att organisationen accepterade kritiken man fått, och demonstrerar dessutom vd:ns kundperspektiv.

³⁰ 60 eller fler poäng motsvarar betyget *”bra”*.

³¹ Hyresgästföreningen tillfrågar enbart en viss procentsats av hyresgästerna i sina enkäter.

³² Den ambitionen har det inte helt uppnåtts till, hyresgästföreningens senaste undersökning har publicerats 2010, undersökningarna innan dess 2006 och 2004.

4.7.2 Så hanterade bolag F kritik

Vd:n analyserade uppenbarligen HGF:s undersökning noga, hon utförde bland annat egna beräkningar med hjälp av en av modellerna som användes av hyresgästföreningen i poängsättningen av resultaten. Hon har på det sättet konstaterat att man *"tyvärr har hamnat på fel sida decimalstreckat hela tiden"* (Vd bolag F). Det sades utan tecken på vrede, men med tillägget att HGF:s enkät är *"lite intressant, hur den byggs upp. Det viktas på ett lite speciellt sätt"* (Vd bolag F). Denna form av hantering tyder på ett accepterande. Det framstod även som ett rättfärdigande, eftersom vd:n menade att resultatet såg sämre ut än det egentligen var.

Utifrån svaren på den senaste egna enkäten hade organisationen bestämt sig för att genomföra *"prioriterade insatser"* i fem utvalda bostadsområden, där det sedermera kunde ses en *"dramatisk förändring"* till det positiva (Vd bolag F). Beslutet att genomföra sådana insatser ser jag som ett tecken på acceptans av framförd kritik.

Det har vidare skett en del mindre omstruktureringar på företaget, som vd:n betecknade som kompetensförskjutning. Vd:n uttryckte det som att man efter viss kritik har tagit mer hänsyn till att en del fastighetsskötare har högre social kompetens än andra, och att man anpassat i organisationen därefter. Vid rekryteringar har företaget tidigare haft fokus på teknisk kompetens, medan det numera i högre grad anställs personal som skapar trivsel i bostadsområden, vilket har framkommit att vara en viktig fråga för hyresgästerna. Dessutom har bolaget infört ett enkätsystem via e-post som underlättar uppföljning av tidigare kritik kopplat till bostadsområde.

4.8 Bolag G

4.8.1 Så uppfattade bolag G kritik

Bolaget har inte fått annan kritik utöver den som både HGF:s och den egna enkäten medförde, vad vd:n kunde erinra sig. I den egna enkäten hade företaget fått ett något bättre betyg, men i huvudsak stämde betygsättningen överens.

Vd:n för bolaget var öppen med att HGF:s enkät inte hade uppfattats som särskilt viktigt.

"Vi tar den lite grann som en partsinlaga.... Hyresgästföreningen är vår motpart, och vi har aldrig beställt den utredningen." (Vd bolag G)

Hon nämnde flera gånger under intervjun att enkäten togs ”ganska lätt, kan man säga.” (Vd bolag G). Bolaget förnekade med andra ord den framförda kritiken.

Det faktum att man aldrig har lediga lägenheter leder enligt respondenten oundvikligt till att ”man blir lite slö”, enkäten upplevdes därför som behövlig på det viset att det satte igång ett åtgärdsarbete (Vd bolag G). Hon tillade att enkäten dels påtalade sådana brister som bolaget redan visste om och påpekade samtidigt att bolaget var ”ganska nedkört” innan hennes tid på företaget³³ (Vd bolag G). Dessa resonemang kan alla på ett eller annat sätt ses som förklaringar till kritiken bolaget utsattes för.

4.8.2 Så hanterade bolag G kritik

Som det redan antytts har bolaget inte visat HGF:s enkät speciellt mycket uppmärksamhet.

”Vi tittar på den [HGF:s enkät], så säger vi ’jasså’ ungefär. Det kan man kanske rikta kritik på, det finns säkert mycket klokskap i den också, men vi har ansett den vara ett särintresse. ... HGF kan ju tycka vad de vill och vi har en viss relation ..., men vi är lite grann motparter också. Det är inte de som bestämmer, utan det är vi i bolaget som bestämmer. ... Jag eftersträvar ingen konsensus med dem på något sätt.” (Vd bolag G)

Citatet visar vd:ns något självkritiska hållning, som dock inte ändrade någonting i hennes syn på hyresgästföreningen som en motpart, och inte heller i hennes syn på undersökningen, som bolaget hanterade genom att förneka den.

Vd:n poängterade samtidigt vikten av att få respons av hyresgästerna. Organisationen har bland annat tagit fram ”väldigt konkreta handlingsplaner”, som exempelvis individuella arbetsplaner för alla vaktmästare (Vd bolag G). Bolaget har blivit bättre på att vara lyhörd, respondenten menade att ”vi brydde oss inte förut” (Vd bolag G). Numera sägs bolaget ha genomgått en mental omställning beträffande ”... att det är hyresgästerna som betalar vår lön och allt detta” (Vd bolag G). Ovanstående tyder på en acceptans av kritiken från bolagets sida. Utöver det hade det genomförts mindre omstruktureringar, exempelvis genom att göra ”rockader” mellan olika vaktmästare (Vd bolag G).

³³ Vd:n tillträdde sin tjänst redan 2007.

4.9 Ett andra, mer lyckat försök till en analysmodell³⁴

I avsnitt 2.5 har Mark Suchmans olika strategier som en organisation kan använda för att återskapa legitimitet beskrivits. Suchman (1995) skiljde i sin beskrivning mellan de tre övergripande strategierna erbjuda en normaliserande berättelse, omstrukturera och undvika panik. Strategin ”erbjuda en normaliserande berättelse” delades återigen in i fyra mer konkreta strategier; förneka, ursäkta, rättfärdiga och förklara (se figur 2.5).

I de föregående empiriavsnitten 4.2 till och med 4.8 har det redogjorts för hur studiens organisationer dels uppfattade, dels hanterade kritik som hade framförts mot dem. Suchmans (1995) strategier för att återskapa legitimitet framstod som lämpligt att använda som analysmodell för studiens empiri, av följande två skäl. När en organisation kritiserats minskar organisationens legitimitet i omvärld. Organisationen behöver därför vidta åtgärder för att återskapa denna legitimitet, och dessa strategier är specifika för att just återskapa legitimitet. Dessutom var kategorierna, som jag tyckte, lämpligt att använda eftersom de går att rangordna på en tänkt skala beroende på vilken grad av åtgärdande det vidtas. För att börja med Suchmans delstrategi **skapa en normaliserande berättelse**³⁵ är **förneka** den strategin som borde innebära minst grad av åtgärdande, följt av **ursäkta**, **rättfärdiga** och **förklara**. Om man bortser från **undvika panik** finns **omstrukturera** på andra ändpunkten av den tänkta skalan. Denna strategi innefattar per definition att någonting har förändrats i en organisation, det vill säga att graden av åtgärdande är hög.

Förneka är Suchmans strategi som utgör ytterligheten på den sida av skalan där åtgärder är mest osannolik. I ett av bolagen i studien framställde respondenten det som att det i viss mån var synd om organisationen eftersom den hade utsatts för kritik. Studiens empiriska material har därmed enligt min bedömning visat att det behövdes en stegring av förneka, som jag valde att beteckna som att **inta en offer-roll**.

Den andra ytterligheten av denna del av skalan som innefattas av delstrategin **skapa en normaliserande berättelse** bildas av **förklara**, som innebär att man betonar positiva associationer med bolaget och försöker förminska betydelsen av det som har framkallat kritik. Under samtalen med respondenterna har det vid flera tillfällen visat sig att bolagen har accepterat kritik utan bortförklaringar och utan att använda sig av försvarsmekanismer. För att

³⁴ Johansson (2004) har gett inspiration till rubrikerna ”Ett första försök” och ”Ett andra, mer lyckat försök”.

³⁵ Suchmans strategier skrivs i **fet stil**. Begreppen är författarens översättningar.

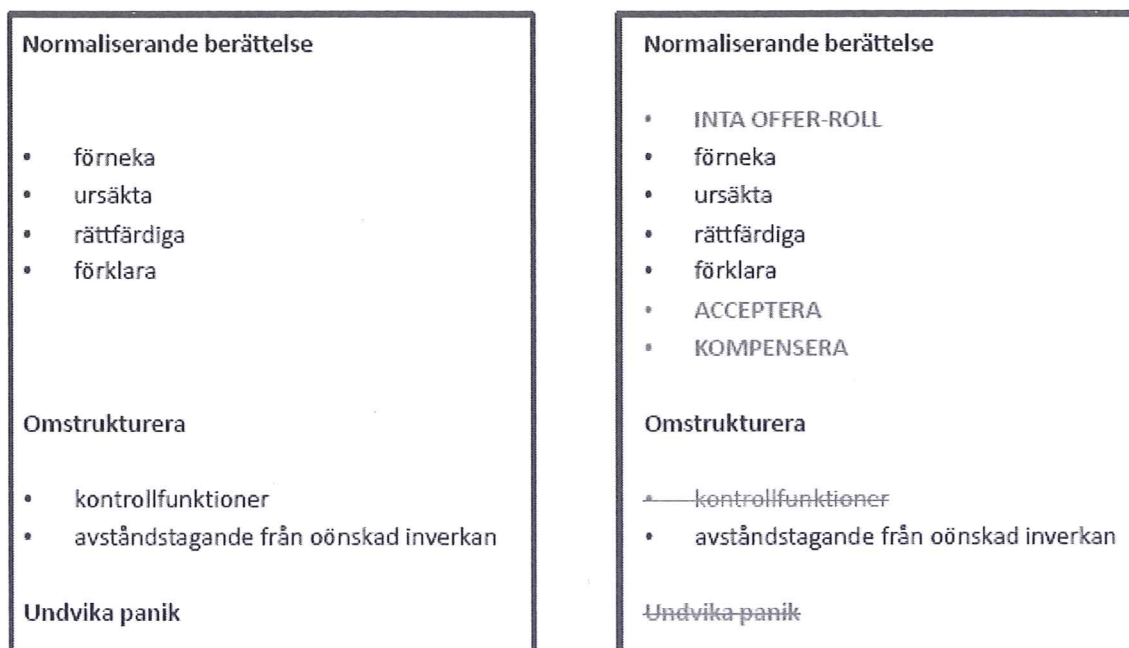
kunna genomföra en korrekt analys av min empiri anser jag därför att det behövs ytterligare en kategori även på den ändpunkten av skalan. Denna strategi benämner jag **acceptera**.

Ännu en stegring av att acceptera kritik förbehållslös är enligt min uppfattning att vid framfört kritik ge ekonomisk ersättning till de drabbade, i det konkreta fallet hyresgästerna. Då även denna strategi förekom i ett av bolagen som ingår i studien utgör **kompensera** den slutliga ytterligheten i den änden av delskalan.

En sista anpassning i Suchmans modell har gjorts beträffande **omstrukturera**. Suchman menar att det är främst två sätt att förändra strukturer som är relevanta, **skapande av kontrollfunktioner** och **avståndstagande från oönskad inverkan**. Den sorts kritik som har behandlats i intervjuerna, exempelvis laga poäng i enkätundersökningar eller brist på skötsel, är inte av kategorin kritik som leder till att en organisation begär förstärkt kontroll, varken från internt eller externt håll. Strategin **skapande av kontrollfunktioner** bedömdes därför vara irrelevant och togs bort. **Avståndstagande från oönskad inverkan** innefattar enligt Suchman att distansera sig från sådant som kan kopplas till kritiken. Det kan exempelvis vara personer, men även strukturer eller rutiner. Denna typ av omstruktureringar förekom i mina organisationer, varför jag valde att behålla strategin.

Ovan fört resonemang gäller som tidigare nämnt enbart om strategin **undvika panik** väljs bort. Något förenklat innefattar Suchmans resonemang kring **undvika panik** att en omedelbar demonstration av beslutsamhet vid kritik kan ge motsatt effekt om lyhördsenheten mot omvärlden får för lite utrymme i detta skede. Med andra ord är det viktigare att i första hand visa att man som organisation lyssnar på den framförda kritiken, än att demonstrera organisationens oförändrat starka handlingsförmåga. I mina intervjuer blev det tydligt att alla organisationer hade en ambition att visa lyhördsenhet, oavsett hur de sedan handskades med den. Det ledde till beslutet att ta bort kategorin **undvika panik** i den slutliga analysmodellen.

Figur 4.1 illustrerar skillnaderna mellan Suchmans ursprungliga strategier för att återskapa legitimitet, och analysmodellen som jag har utvecklat, som används för att analysera studiens empiriska data.



Figur 4.1 till vänster: Suchmans (1995) strategier för att återskapa legitimitet, till höger: Studiens analysmodell

4.10 Sammanfattning av hur bolagen handskades med kritik

Till att börja med är det viktigt att fastslå att strategierna ”kompensera” och ”omstrukturera” inte kommer i fråga beträffande hur kritik har uppfattats, detta eftersom båda strategierna per definition är kopplade till hantering av kritik. Kritik kan inte uppfattas som kompensation, men mycket väl hanteras genom att kompensera. Samma resonemang gäller strategin omstrukturera.

Jag har tidigare resonerat mig fram till att kritik från hyresgäster, hyresgästföreningen och lokala intressegrupper ska behandlas inom denna studie. Eftersom min empiri inte har visat på att kritik från den sistnämnda gruppen har förekommit har jag således inte gått vidare med den gruppen.

De flesta av bolagen använde sig av olika strategier när de handskades med kritik, hos alla organisationer har det dock varit möjligt att urskilja en strategi som de i huvudsak använde sig av, såväl gällande uppfattande som hantering av kritik. Dessa strategier betecknas framöver i texten som ”huvudstrategier” och illustreras i figurena med färgade celler. Bolagens övriga strategier illustreras som färgade punkter. Varje strategi illustreras genom en annan färg, färgerna är således till för att förtydliga figurena.

Med hjälp av analysmodellen (figur 4.1) är det numera möjligt att i översiktligt form presentera resultaten av avsnitten 4.2 till och med 4.8. Identiska begrepp som i analysmodellen valdes redan i empiriavsnittet (kap 4) för att underlätta för läsaren att följa med i mina resonemang i nu följande avsnitt.

Sammanfattning av bolag A:s strategier

Hur kritiken hade uppfattats var i bolag A:s fall olika och klassades dels som ursäktande, dels som förklarande, varav att ursäkta sig var strategin som användes mest frekvent. En del av kritiken som bolaget fick accepterades dessutom utan vidare. När det kommer till hur bolaget hanterade kritik kunde det urskiljas fyra av strategierna i analysmodellen, nämligen förneka, förklara, acceptera och omstrukturera, varav förklara var den strategi som användes oftast (se figur 4.2).

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäkta	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
A	UPPFATTA					●	●	X	X
	HANTERA		○				●		●

Figur 4.2 Bolag A:s strategier gällande hur kritik har handskats med. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Sammanfattning av bolag B:s strategier

Bolagets B:s tydliga linje beträffande hur kritik uppfattades var att acceptera den. Även hanteringen av kritik skedde i enlighet med hur kritik uppfattats, genom att acceptera den. Dessutom har det skett några omstruktureringar som ett led i förbättringsarbetet (se figur 4.3).

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäkta	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
B	UPPFATTA							X	X
	HANTERA								

Figur 4.3 Bolag B:s strategier gällande hur kritik har handskats med. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Sammanfattning av bolag C:s strategier

Bolag C:s uppfattande av kritik har dels klassats som ursäktande, något oftare accepterades dock kritiken. Beträffande hur organisationen hanterade kritik användes bland annat strategin omstrukturera, även vid kritikhantering framstod dock att acceptera som den mest frekvent använda strategin. Som enda bolag inom ramen för denna studie gick bolag C även ett steg längre än att acceptera och gav vid ett tillfälle ekonomisk kompensation till hyresgästerna (se figur 4.4).

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäkta	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
C	UPPFATTA			○			■	✕	✕
	HANTERA						■	●	●

Figur 4.4 Bolag C:s strategier gällande hur kritik har handskats med. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Sammanfattning av bolag D:s strategier

Bolaget har uppfattat kritik på olika sätt, dels har den, i analysmodellens termer talat, förnekats, dels har den accepterats. För det mesta har bolag D uppfattat kritik genom att man framställde sig som ett offer av kritiken. Respondenten betonade under intervjun att det var hade varit synd om både henne själv, de anställda och inte minst hyresgästerna som enligt henne behövde försvara sitt val av hyresvärd inför sin omgivning. När man ser på hur organisationen faktiskt hanterade framförd kritik har bolaget som mest accepterat kritiken, detta trots att man intagit en offer-roll gällande hur kritik hade uppfattats. Utöver det har bolaget använt sig av samtliga fyra av strategierna förneka, ursäkta, rättfärdiga, förklara (se figur 4.5).

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäkta	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
D	UPPFATTA	■	○				●	✕	✕
	HANTERA		○	●	●	●	■		

Figur 4.5 Bolag D:s strategier gällande hur kritik har handskats med. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Sammanfattning av bolag E:s strategier

Även bolag E uppfattade kritik på olika sätt, bolagets dominerande strategi var att förneka. Vidare uppfattades kritiken genom att rättfärdiga sig och förklara, viss kritik accepterades oemotsagt. Studeras det hur kritiken har hanterats upptäcks det även här en variation av strategier. Organisationen hanterade kritik i första hand genom att förneka den, vidare användes strategierna rättfärdiga och omstrukturera. Utöver det har viss kritik accepterats (se figur 4.6).

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäka	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
E	UPPFATTA				●	●	●		
	HANTERA				●		●		●

Figur 4.6 Bolag E:s strategier gällande hur kritik har handskats med. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Sammanfattning av bolag F:s strategier

Bolag F uppfattade kritik på ett mycket konsekvent sätt, acceptans var ledordet och den enda strategin som kunde urskiljas. När det kommer till hur organisationen hanterade kritik förekom det dels rättfärdigande, dels har kritiken hanterats genom att omstrukturera. Till största delen har dock bolag F accepterad kritiken man fått (se figur 4.7).

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäka	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
F	UPPFATTA								
	HANTERA				●				●

Figur 4.7 Bolag F:s strategier gällande hur kritik har handskats med. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Sammanfattning av bolag G:s strategier

Bolag G uppvisade en någorlunda klar linje i sitt uppfattande av kritik, man använde sig i första hand av strategin förneka, dessutom förekom strategin förklara. Kritikhantering skedde i huvudsak genom att man accepterade den, vidare har bolaget använt sig av förnekande, och även mindre omstruktureringar har gjorts (se figur 4.8).

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäka	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturer
G	UPPFATTA					●			
	HANTERA		○						●

Figur 4.8 Bolag G:s strategier gällande hur kritik har handskats med. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Sammanfattning av alla bolagens strategier

Figur 4.9 är en sammanfattning av figurerna 4.2 till och med 4.8 och visar översiktligt hur de olika bolagen handskades med kritik. Med hjälp av figuren besvaras således studiens första två frågeställningar, nämligen hur hybridorganisationer uppfattade respektive hanterade kritik. Det återstår att ta reda på ett svar gällande studiens tredje frågeställning, nämligen huruvida det är möjligt att påvisa ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik, och hur detta samband i så fall ser ut.

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäka	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturer
A	UPPFATTA					●	○		
	HANTERA		○				○		●
B	UPPFATTA								
	HANTERA								
C	UPPFATTA			○					
	HANTERA							●	●
D	UPPFATTA		○				○		
	HANTERA		○	○	○	●			
E	UPPFATTA				○	●	○		
	HANTERA				○		○		●
F	UPPFATTA								
	HANTERA				○				●
G	UPPFATTA					●			
	HANTERA		○						●

Figur 4.9 Samtliga bolagens strategier gällande hur kritik har handskats med. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

5. Analys

Studiens sista frågeställning ska besvaras med hjälp av en analys som genomförs i flera steg. Först görs en jämförelse hur de olika bolagen har handskats med kritik, sedan delas bolagen i tre grupper beroende på tydligheten i deras strategi. Det följs av åter en indelning av bolagen i tre grupper, denna gång efter vd:arnas identitetsuppfattning. En jämförelse av bolagen med utgångspunkt i dessa indelningar utmynnar slutligen i studiens resultat.

5.1 Jämförelse mellan hur bolagen handskades med kritik

Efter att ha illustrerat hur alla bolag hade uppfattat respektive hanterat kritik från hyresgästerna samt hyresgästföreningen är nästa steg i studien att analysera i vilken utsträckning det går att upptäcka likheter mellan bolagen.

5.1.1 Jämförelse mellan hur bolagen uppfattade kritik

Gällande hur de olika bolagen uppfattade kritik kan det fastslås att såväl bolagens huvudstrategier som andra förekommande strategier spände sig mellan analysmodellens ytterpunkter, vilket framgår ur figur 5.1. Tre av bolagen accepterade huvudsakligen kritik som framförts mot dem, varav två använde acceptera som den enda strategin beträffande hur kritik har uppfattats. Av de förblivande fyra bolagen är det en organisation som uppfattade kritik genom att inta en offer-roll, två som förnekade den, och ett bolag som i första hand använde sig av strategin ursäkta.

Någon form av samband mellan bolagen går inte att fastställa gällande hur organisationerna uppfattade kritik.

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäkta	rättfärdiga	förklara	acceptera
A	UPPFATTA					●	●
B	UPPFATTA						
C	UPPFATTA			○			
D	UPPFATTA		○				●
E	UPPFATTA				●	●	●
F	UPPFATTA						
G	UPPFATTA					●	

Figur 5.1 Samtliga bolagens strategier gällande hur kritik har uppfattats. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

5.1.2 Jämförelse mellan hur bolagen hanterade kritik

En blick på figur 5.2 avslöjar att en organisation av de sju bolagen som ingår i studien hanterade kritik i huvudsak genom att förneka den, en annan organisation använde förklara som huvudstrategi, medan de resterande fem bostadsbolagen hanterade kritik genom att acceptera den, däribland de tre organisationerna som även använde sig av acceptera som huvudstrategi i hur de uppfattade kritik. Enbart en av dessa fem sistnämnda organisationerna använde acceptera som den enda strategin. Fem av sju bolag hanterade kritik bland annat genom någon form av omstrukturering.

Sambandet mellan bolagen är något tydligare gällande hantering jämfört med hur bolagen uppfattade kritik, sett till bolagens huvudstrategi. Figur 5.2 förtydligar dock att det i övrigt inte kan talas om ett samband.

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäkt	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
A	HANTERA		○			■	○		○
B	HANTERA						■		
C	HANTERA						■	●	○
D	HANTERA		○	○	○	●	■		
E	HANTERA				○		○		○
F	HANTERA				○		■		○
G	HANTERA		○				■		○

Figur 5.2 Samtliga bolagens strategier gällande hur kritik har hanterats. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

5.2 Bolagens strategier gällande tydlighet

Utifrån studiens empiri kan det hittills konstateras att hybridorganisationer inte verkar ha en enhetlig strategi hur de handskas med kritik.

I början av denna studie uttalade jag en hypotes om att det är oklart om hybridorganisationer kan förväntas följa en distinkt eller en diffus linje när de handskas med kritik. Jag förväntade mig inte att ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik kommer vara möjligt att påvisa (se kap 1.4). Denna hypotes visade sig vara rätt, ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik var inte möjligt att påvisa med hjälp av studiens empiri. Min förmodan om att hybridorganisationers

strategier inte beror på organisationsformen i sig, utan på andra faktorer som påverkar deras heterogena karaktär, kvarstår.

Fortsatt analys av det empiriska materialet krävs således för att kunna besvara studiens förblivande frågeställning, nämligen om och i så fall i vilken form det existerar ett samband mellan organisationsform och hur organisationer handskas med kritik.

Vid en betraktelse av figur 4.9 förefaller det vid ett första anblick som om de olika bolagens strategier skiljer sig åt, med avseende på både hur de uppfattade och hur de hanterade kritik. En del bolag verkade använda sig av färre strategier än andra, i några fall var dessutom överensstämmelsen mellan uppfattande och hantering av kritik till synes större än i andra fall. Nästa steg i analysen är att närmare undersöka denna förmodan.

Tydlig strategi

En grupp organisationer utmärker sig genom att de har haft en tydlig linje på vilket sätt de handskades med kritik. I dessa bolag är dels huvudstrategierna gällande uppfattande och hantering av kritik identiska, dels är antalet strategier som har använts utöver den huvudsakliga strategin begränsat, närmare bestämt högst två (se figur 5.3).³⁶

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäka	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
B	UPPFATTA							X	X
	HANTERA								
C	UPPFATTA			○				X	X
	HANTERA							●	●
F	UPPFATTA							X	X
	HANTERA				●				●

Figur 5.3 Sammanställning av bolagen som har använt en tydlig strategi för att handskas med kritik. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

³⁶ At alla tre bolag har använt sig av acceptera som sin huvudstrategi var inget urvalskriterium i sig.

Otydlig strategi

En annan grupp företag kännetecknas av motsatsen till det ovan nämnda, denna grupp använde sig av tydligt från varandra avvikande huvudsakliga strategier gällande hur kritik uppfattades och hur den hanterades. Dessa bolag uppfattade kritik på ett sätt närmare den änden av analysmodellens skala där eventuella åtgärder med anledning av kritik är relativt osannolika, men hanterade kritiken genom att använda sig av strategin acceptera, som ligger nära slutpunkten på andra sidan skalan (se figur 5.4).

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäka	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
D	UPPFATTA		○				●	X	X
	HANTERA		○	○	●	●			
G	UPPFATTA					●		X	X
	HANTERA		○						●

Figur 5.4 Sammanställning av bolagen som har använt en otydlig strategi för att handskas med kritik. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Delvis otydlig strategi

En tredje grupp företag kan inte sorteras in i någon av de ovanstående två kategorierna, eftersom de på ett eller annat sätt har avvikande egenskaper från dessa grupper. I ett fall har huvudstrategin bolaget använde vid uppfattande av kritik och vid kritikhantering någorlunda skilt sig åt, samtidigt som de övriga använda strategierna var relativt många vid både uppfattande och hantering. I det andra fallet var bolagets huvudstrategi vid uppfattande av kritik och kritikhantering identiska med varandra, däremot har det förekommit ett större antal olika strategier utöver huvudstrategin. Denna grupp bolag behöver enligt min åsikt klassificeras mittemellan gruppen med en tydlig strategi och gruppen med en otydlig strategi, då de kännetecknas av en delvis otydlig strategi, vilket framgår av figur 5.5.

Bolag		inta offerroll	förneka	ursäka	rättfärdiga	förklara	acceptera	kompensera	omstrukturera
A	UPPFATTA					●	●	X	X
	HANTERA		○				●		●
E	UPPFATTA				●	●	●	X	X
	HANTERA				●		●		●

Figur 5.5 Sammanställning av bolagen som har använt en delvis otydlig strategi för att handskas med kritik. Färgad cell symboliserar bolagets huvudsakliga strategi, punkter symboliserar övriga använda strategier.

Min i början av detta avsnitt uttalade förmodan om att det skiljer sig åt hur bolagen handskades med kritik har således bekräftats.

- Bolagen B, C och F har använt en **tydlig strategi** när de handskades med kritik.
- Bolagen D och G använde sig av en **otydlig strategi**
- De återstående två bolagen A och E hade en **delvis otydlig strategi** och utgör således en grupp som befinner sig mitt emellan de två förstnämnda grupperna.

5.3 Vd:ars identitetsuppfattning

De ovan beskrivna tre grupperna handskades med kritik på olika sätt. Förhoppningen är att en indelning av bolagen i dessa tre grupper är till hjälp i mitt sökande efter ett eventuellt samband mellan organisationsform och hur organisationer handskas med kritik. Nästa steg i mitt arbete är att reda ut vad dessa skillnader mellan grupperna kan bero på. Jag vill därför återvända till några tankar som framfördes i början av studien.

I studiens första kapitel under avsnitt 1.2 har jag kortfattat resonerat kring skillnader mellan privata bolag, kommunala förvaltningar och hybridorganisationer. Argumentationen utmynnade i att privata företag kan förväntas ha en distinkt linje hur de handskas med kritik, i motsats till kommunala organisationer som kan förväntas ha en diffus linje. Jag hävdade dessutom att det är oklart huruvida hybridorganisationer kan förväntas följa en distinkt eller en diffus linje gällande hur de handskas med kritik, på grund av deras i organisationsformen inkluderade heterogena karaktär.

Vidare har det i avsnittet om tidigare forskning om hybridorganisationer betonats att vd:ns roll är av stor vikt i en hybridorganisation (se kap 1.3). Det är bland annat vd:ns uppgift att bedöma vilka intressenter som är av vikt för en organisation, och att bemöta deras behov. Efter genomförda intervjuer gick det att se en tydlig skillnad mellan vd:arnas uppfattningar gällande huruvida de betraktade sina organisationer som en del av den kommunala verksamheten, respektive som företag, eller som en blandform av dessa två. Alla respondenter svarade dessutom utan undantag att de hade stor frihet gällande bolagets strategiska ledning, så länge de höll sig inom ägardirektiven. Under dessa förutsättningar kan det antas att vd:arna utan större hinder kan sätta sin prägel på bolaget.

Med detta i åtanke anser jag det rimligt att påstå att vd:arnas identitetsuppfattning i en hybridorganisation spelar en betydande roll för bolagets identitetsuppfattning. Med vd:arnas identitetsuppfattning menas i vilken utsträckning vd:ar anser sig leda en kommunal verksamhet respektive ett företag.

Jag ska i det följande beskriva hur jag har gått tillväga för att kategorisera vd:arnas identitetsuppfattning. Fokus lades i första hand på respondenternas svar på intervjufrågan "Anser du att du jobbar 'kommunalt'?", kompletterad med deras svar på frågan "Bör kommunala bolag enligt din uppfattning präglas av ett kommunalt synsätt?" Svaren på dessa frågor kompletterades ytterligare genom att ta hänsyn till andra uttalanden respondenterna gjorde under intervjuernas gång, som i vissa fall behövdes för att underbygga mina slutsatser beträffande vd:arnas identitetsuppfattning.

Tre av de fyra respondenterna som ansåg sig jobba kommunalt visade sig även i övrigt ha en identitetsuppfattning som framstod som övervägande kommunal. Den förblivande vd:n av dessa fyra ansåg att hon till viss del jobbade kommunalt, men menade även att hon i högre grad kände ansvar för bolaget. Hon tillade dock att hon "inser att vi ibland får ta en hatt på oss där vi tar en lite vidare syn" (Vd bolag G).

Av de tre vd:arna som inte ansåg att de jobbade kommunalt gav två även i övrigt ett intryck av att i större grad ha en företagslik identitetsuppfattning. Vd:n för den tredje organisationen menade på att hennes organisation var självständigt.

Den andra intervjufrågan som låg till grund för denna indelning löd "Bör kommunala bolag enligt din uppfattning präglas av ett kommunalt synsätt?". Formuleringen är tagit från Meyer och Månsson (2009, s21), och presenterades i intervjuerna som ett påstående för respondenterna att ta ställning till. Det finns ingen motsvarande formulering i lagstiftning, men kommunallagens 3 kap §17 och §18³⁷ syftar till att säkerställa kommunens inflytande över kommunala företag (Bohlin 2003, s63), eftersom ett kommunalt bolag är "ett instrument för kommunens verksamhet" (Meyer, Månsson, 2009, s23). Jag ansåg frågan ha relevans för ett avgörande huruvida en vd:s identitetsuppfattning i större utsträckning framstod som övervägande kommunal eller som övervägande likt ett bolag. Denna fråga viktades dock inte lika tungt som den första. Anledningen till det var främst att begreppet "kommunalt synsätt" är vidlyftig. Det var ett medvetet val att inte definiera vad som menades med det, jag ville

³⁷ Jfr Kommunallagen 1991:900

överlåta en tolkning till respondenterna. Jag bedömde att på det viset kunna få en bättre bild av hur vd:arna såg den egna organisationen i ett större kommunalt sammanhang.

Alla utom två respondenter ansåg sig i viss mån ha ett kommunalt synsätt. De intervjuade framhävde att de hade ett *"koncernperspektiv"* (Vd bolag D), respektive att de såg sig som en *"naturlig del"* (Vd bolag E) av "koncernen" kommunen. Det pekades vidare på att bostadsförsörjning är kommunens uppgift, och att det till syvende och sist är alla kommuninvånare som äger kommunala bostadsbolag (Vd bolag D). En vd betonade att bolaget tar sitt kommunala ansvar genom att exempelvis bygga på ställen där det är mindre lönsamt, för att ta hänsyn till sociala krav och korta ned köar till kommunal verksamhet, såsom i det konkreta fallet äldreboenden (Vd bolag G).

Av de två respondenterna som inte ansåg sig ha ett kommunalt synsätt svarade den ena på frågan med att hon helt enkelt *"nog inte tänker i de termerna"* (Vd bolag B). Den återstående respondentens svar tolkades som att hon ställde företaget i första rummet, i förhållande till kommunen som helhet. Dessa två bolag bedömdes även i övrigt ha en övervägande företagslik identitetsuppfattning.

Utifrån ovanstående analys, som illustreras i tabell 5.1, framstod det som lämpligt att dela in studiens sju bolag i tre grupper.

- Bolag vars vd:ar hade en **övervägande kommunal identitetsuppfattning** är bolagen A, D och E.
- Gruppen som utgörs av organisationer vars vd hade **övervägande företagslik identitetsuppfattning** består av bolagen B och F.
- De förblivande bolagen C och G bildar en grupp däremellan, vd:arnas identitetsuppfattning i dessa bolag var något otydligt, jag valde beteckningen **blandad identitetsuppfattning** för denna grupp.

Tabell 5.1 Översikt över alla bolag utefter vd:ars identitetsuppfattning

	Jobbar du "kommunalt"?	Bör kommunala bolag präglas av ett "kommunalt synsätt"?	Identitetsuppfattning
A	Ja, till större del	Håller med	Övervägande kommunal
B	Nej, tänker ur bolagets synvinkel	Tänker inte i de termerna	Övervägande företagslik
C	Nej	Håller med	Blandad
D	Ja, vi har kommunal ägare	Håller absolut med	Övervägande kommunal
E	Ja, absolut	Håller med	Övervägande kommunal
F	Nej	Nej	Övervägande företagslik
G	Ja, delvis. Men mer ansvar för bolaget	Håller med	Blandad

5.4 Samband mellan bolagens strategier gällande tydlighet och vd:ars identitetsuppfattning

Studiens bolag har först delats in i tre grupper beroende på graden av tydlighet i strategin de använde för att handskas med kritik (kap 5.2), sedan har de sorterats i tre andra grupper utifrån vd:arnas identitetsuppfattning (kap 5.3). Ett eventuellt samband mellan dessa kategoriseringar ska nu analyseras.

Det kan fastslås att det finns ett kausalt samband mellan å ena sidan grad av tydlighet i strategin bolagen använde för att handskas med kritik och å andra sidan vd:arnas identitetsuppfattning. Ett samband går att utgöra mellan å ena sidan de bolagen vars vd hade en övervägande kommunal identitetsuppfattning, och å andra sidan bolagen som hade en otydlig strategi gällande hur de handskats med kritik. Samtidigt går det att se ett samband mellan å ena sidan de bolagen vars vd hade en övervägande företagslik identitetsuppfattning, och å andra sidan bolagen som hade en tydlig strategi gällande hur de handskats med kritik. Sambandet är något tydligare mellan företagslik identitetsuppfattning och tydlig strategi än mellan kommunal identitetsuppfattning och otydlig strategi (se tabell 5.2).

Studiens tredje forskningsfråga, som löd *"Är det möjligt att påvisa ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik, och hur ser detta samband i så fall ut"*, kan numera besvaras. Svaret på frågan är att det inte har varit möjligt att påvisa ett sådant samband. Det kunde däremot påvisas ett samband mellan graden av tydlighet i strategin för att handskas med kritik och de studerade bolagens vd:ars identitetsuppfattning. Med andra ord beror det funna orsakssambandet inte på

organisationsformen i sig, utan på en av de faktorerna som tidigare har identifierats som faktorer som har eller kan ha påverkan på omfattningen av en hybridorganisations heterogena karaktär (se kap 1.3). Min hypotes om att det är oklart huruvida en hybridorganisation förväntas följa en distinkt eller en diffus linje när den handskas med kritik är således fortfarande intakt, eftersom sambandet som har funnits inte beror på organisationsformen i sig, utan på en annan faktor.

Tabell 5.2 Samband mellan bolagens strategier gällande tydlighet och vd:ars identitetsuppfattning.

	otydlig	delvis otydlig	tydlig
kommunal	D	A, E	
blandad	G		C
företagslik			B, F

6. Slutsatser och reflektioner

Detta sista avsnitt av uppsatsen innehåller en kort sammanfattning av studiens resultat, några reflektioner utifrån dessa resultat och slutligen förslag till vidare forskningsfrågor.

6.1 Sammanfattning av studiens resultat

Suchman (1995) beskrev strategier som organisationer använder för att återskapa legitimitet, som jag ursprungligen bedömde vara relevant som studiens analysmodell. Dessa strategier kan sägas röra sig på en skala som indikerar graden av åtgärdandet. Det visade sig dock att Suchmans strategier inte räckte till för att på ett tillfredställande sätt kunna kategorisera hur organisationerna i denna studie handskades med kritik. Jag valde därför att anpassa modellen till mina behov. Studiens första, empiriska resultat utgörs följaktligen av en utveckling av Suchmans strategier (se figur 4.1).

Studies syfte var att studera sambandet mellan hur hybridorganisationer handskas med kritik, och deras organisationsform. Mina tre frågeställningar lydde

1. Hur uppfattar hybridorganisationer kritik?
2. Hur hanterar hybridorganisationer kritik?

3. Är det möjligt att påvisa ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik, och hur ser detta samband i så fall ut?

Med en tillfredställande analysmodell till hands kunde studiens frågeställningar numera besvaras. Fråga ett och två, hur hybridorganisationer uppfattar respektive hanterar kritik, besvarades i och med att bolagens sätt att handskas med kritik presenterades (se figur 4.9).

Studiens förblivande frågeställning krävde att bolagen först delades in i tre grupper beroende på graden av tydlighet i strategin de använde för att handskas med kritik (kap 5.2), sedan sorterades organisationerna i tre andra grupper utifrån vd:arnas identitetsuppfattning (kap 5.3). Detta ledde fram till svaret att det visserligen har varit möjligt att påvisa ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskades med kritik, sambandet berodde dock inte på organisationsformen i sig, utan på vd:arnas identitetsuppfattning. De olika identitetsuppfattningarna möjliggjordes av organisationsformen hybridorganisation och hade klassats som övervägande kommunal, övervägande företagslik eller en blandning mellan dessa två (se tabell 5.2).

Min hypotes om att det är oklart om hybridorganisationer kan förväntas följa en distinkt eller en diffus linje när de handskas med kritik har visat sig vara sant, så länge inte hybridorganisationer delas in i de olika grupperna. Först då tenderade de studerade organisationerna åt något håll. Organisationer med en vd vars identitet var övervägande företagslik tenderade till att ha en tydlig strategi när de handskades med kritik, medan organisationer vars identitet var övervägande kommunal tenderade till att ha en otydlig strategi. Av de två bolagen vars vd hade en blandad identitetsuppfattning tenderade en organisation åt det ena hållet, och en organisation åt det andra hållet.

Huruvida studiens resultat gäller i andra fall än de jag har studerat går inte säkert att veta. Jag anser dock att studiens material har varit tillförlitligt, och att de förda resonemangen är väl grundade och pedagogiska, så att de vid behov kan upprepas i kontrollerande syfte eller inom ramen för andra studier (jfr t.ex. Teorell, Svensson, 2007, s55ff.). Det kan enligt min uppfattning tolkas som indikatorer på att det som funnits inom studien i inte obetydande utsträckning även har relevans för andra hybridorganisationer. Detta borde särskilt gälla den kommunala nivån där förutsättningarna generellt är mer lika de i studien än för exempelvis statlig ägda bolag. (jfr Bryman, 2002, s106ff.; Merriam, 1994, s177ff.)

6.2 Fler reflektioner

Utöver svaren på mina frågeställningar har studien visat flera intressanta facit. Ett resultat som blir påfallande vid en betraktelse av figur 4.9 är att alla bolag i någon utsträckning använde sig av strategin acceptera, om än inte i alla fall som huvudstrategi. Det gällde båda uppfattning och hantering av kritik³⁸. Anledningen till det kan antas vara det faktum att organisationer som vill överleva i viss utsträckning måste vara omvärlden till lags, Pfeffer och Salanciks resursberoendeteori (se kap 2.1) bekräftas således av denna studies resultat.

Cisca och Winter (2001) hävdar att organisationer kan vara ”*more hybrid*” eller ”*less hybrid*” (s97f.). Min indelning av organisationer i olika grupper dels gällande strategiers tydlighet, dels efter vd:ars identitetsuppfattning, bekräftar deras synsätt. Thomasson menar att det är hybridorganisationers heterogena karaktär som orsakar att intressenters förväntningar på organisationer blir mångtydig (se kap 1.3). Från andra hållet betraktat visar denna studie att organisationer handskas med intressenter på ett om inte mångtydig, så åtminstone mångskiftande sätt.

I början av studien har det uttryckts att hybridorganisationers heterogena karaktär inte behöver bero på organisationsformen i sig, utan det kan finnas olika andra faktorer av betydelse. Ett bolags ägarstruktur och dynamik, vd:ns roll, politiskt tillsatta styrelser samt ägardirektivens karaktär är alla faktorer som påverkar eller kan tänkas påverka omfattningen av en hybridorganisationers heterogena karaktär (se kap 1.3). Av dessa faktorer kunde de flesta uteslutas som möjlig orsak i denna studie. Bolagens organisationsform har varit en konstant, lika som ägarstrukturen, eftersom alla studerade organisationer är kommunalägda hybridorganisationer. Bolagen har inte genomgått organisationsförändringar, och följaktligen inte utsatts för dynamik. Vd:ns roll däremot har utpekats som att vara av betydelse.

En övergripande slutsats som kan dras av studiens resultat är således att andra faktorer än organisationsform spelar en betydande roll i hur hybridorganisationer handskas med sin omvärld.

6.3 Vidare forskning

Trots att hybridorganisationer är ett vanligt inslag i svensk förvaltning är forskningen på området begränsat. Denna uppsats bidragit förhoppningsvis med ett nytt kunskap, men det

³⁸ Med det enda undantaget hur bolag G uppfattade kritik.

behövs självklart mer forskning. Jag anser att det är hög tid för forskningssamhället att uppmärksamma denna paradoxala organisationsform i högre grad. Under arbetets gång fick jag även några konkreta idéer till vidare forskning.

Inom ramen för denna uppsats har det inte fokuserats på styrelser. Det har däremot under intervjuerna blivit tydligt att det finns ett brett spektrum av åsikter hos vd:arna gällande styrelser. Ur en demokratisk synvinkel står styrelseledamöter för en politisk åsikt, ur en aktiebolagsrättslig synvinkel ska de verka för bolagets bästa³⁹. Vissa vd:ar föredrar det ena synsättet, andra det andra. Det är inte heller ovanligt att vd:ar i praktiken bestämmer åt styrelsen, på grund av sitt övertag på expertkunskap och/eller på grund av styrelsens passivitet. Därtill kommer att offentliga bolags ägardirektiv ser olika ut från kommun till kommun. Vissa är mycket konkreta, andra väldigt allmänt formulerade. Det kan i praktiken antas betyda en skillnad i graden av handlingsfrihet mellan vd:ar, beroende på vilken kommun de verkar i. Mer forskning behövs här.

6.4 Ånyo om tulipanarosor

När vd:n för ett av de intervjuade bolagen pratade om utmaningen med hybridorganisationer menade hon på att ledningen av en sådan organisation kräver *"kunskap i hur man arbetar i en politiskt styrd organisation, fast på vad man kan kalla för marknadsmässiga villkor"* (Vd bolag F). I samband med detta resonemang använde respondenten uttrycket tulipanaros, som bildligt talat betyder *"omöjlig kombination, utopi, orealistiskt projekt"*⁴⁰. Jag fastnade för det uttrycket som enligt min mening är en utmärkt beskrivning av fenomenet hybridorganisation.

³⁹ Jfr Aktiebolagslag 2005:551

⁴⁰ Språkrådet - institutet för språk och folkminnen. <http://www.sprakradet.se/4909>

Referenser

Litteraturförteckning

- Ahrne, G.; Hedström, P. (1999)
Organisationer och samhälle: analytiska perspektiv. Studentlitteratur: Lund
- Bohlin, A. (2003)
Kommunalrättens grunder (4. uppl.). Stockholm: Norstedts juridik
- Bryman, A. (2002)
Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber AB
- Burns, T.; Stalker G. M. (1994)
The Management of Innovation. Oxford University Press
- Cisca, J.; Winter, V. (2001)
Strategic Management in Hybrid Organizations. *Public Management Review*, vol. 4 nr 1, s83-99.
- Esaiasson, P.; Gilljam, M.; Oscarsson, H.; Wängnerud, L. (2003).
Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad. Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Forsell, A. (1998)
Statens företag – mellan politik och marknad. i Ahrne, G. (red.) Stater som organisationer. Stockholm: Santérus förlag
- Freeman, E. R. (2010)
Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press
- Freeman, E. R.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Parmar, B. L.; de Colle, S. (2010)
Stakeholder Theory – The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press
- Friedman, A. L.; Miles, S. (2006)
Stakeholders – Theory and Practice. New York: Oxford University Press
- Friedman, M. (1962)
Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press
- Hansson, L.; Lind, J. (1999)
Marknadsorientering i kommuner och landsting: erfarenheter och lärdomar från pionjärernas kamp. Stockholm :Nerenius & Santérus, 1999

- Jansson, E. (2005)
The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures. *Journal of Business Ethics*, vol. 56, s1-13.
- Johansson, P. (2004)
I skandalers spår: Minskad legitimitet i svensk offentlig sektor. Göteborg: Förvaltningshögskolan
- Kickert, W. J. M. (2001)
Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal*, vol. 4, s135-150.
- Koppell, J. G. S. (2001)
Hybrid Organizations and the Alignment of Interests: The Case of Fannie Mae and Freddie Mac. *Public Administration Review*, vol. 61 nr 4, s468-482.
- Lantz, A. (2007)
Intervjumetodik. Lund: Studentlitteratur
- Lundqvist, L. J. (2001)
Privatisering – varför och varför inte? i Rothstein, B. (red.) Politik som organisation – Förvaltningspolitikens grundproblem, Stockholm: SNS förlag
- Merriam, S. B. (1994)
Fallstudien som forskningsmetod. Lund: Studentlitteratur
- Meyer, L.; Månsson, P. (2009)
Kommunala bolag: Att hantera ägarroll. Lund : Studentlitteratur; Stockholm: Öhrlings PricewaterhouseCoopers
- Mintzberg, H. (1993)
Structure in fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997)
Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, vol. 22 nr 4, s853-886.
- Montin, S. (2007)
Moderna kommuner. Malmö: Liber AB
- Phillips, R. (2003)
Stakeholder Theory and Organizational Ethics. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Phillips, R.; Freeman, R. E.; Wicks, A. C. (2003)
What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, vol 13 nr 4, s479-502

- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (2003)
The External Control of Organizations - A Resource Dependency Perspective. Stanford:
Stanford University Press
- Pfeffer, J. ; Salancik, G. R. (1978)
The External Control of Organizations - A Resource Dependency Perspective. New York:
Harper & Row
- Post, J. E.; Preston, L. E.; Sachs, S. (2002)
Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth.
Stanford: Stanford University Press
- Pugh, D. S. (1997)
Organization theory – Selected Readings. London: Penguin
- Rombach, B. (1997)
Den marknadslika kommunen – en effektstudie. Stockholm : Nerenius & Santérus
- SCB (2009)
Hyresgästerna om fastighetsförvaltningen, Hyresgästföreningen Region Västra Sverige.
Statistiska Centralbyrån. Finns tillgängligt som pdf-fil:
<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/hyresgaestfoereningen-region-vaestra-sverige/pressrelease/view/hyran-klar-foer-35-000-hyresgaester-hos-privata-hyresvaerdar-i-goeteborg-607805>
- SCB (2009)
Hyresgästerna om fastighetsförvaltningen, Hyresgästföreningen Region Norra Skåne.
Statistiska Centralbyrån. Finns tillgängligt som pdf-fil:
<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/hyresgastforeningen-norra-skaane/document/view/hyresgaesterna-om-fastighetsfoervaltningen-i-region-norra-skaane-scb-2009-8488>
- Sjöstrand, S. (1997)
The Two Faces of Management – The Janus Factor. London: International Thomson
Business Press
- Suchman, M. C. (1995)
Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of
Management Review*, vol. 20 nr 3, s571-610.
- Teorell, J.; Svensson, T. (2007)
Att fråga och att svara – Samhällsvetenskaplig metod. Malmö: Liber AB
- Thomasson, A. (2009a)
Exploring the Ambiguity of Hybrid Organisations: A Stakeholder Approach. *Financial
Accountability & Management*, vol. 25 nr 3, s353-365.

Thomasson, A. (2009b)
Navigating in the landscape of ambiguity: A stakeholder approach to the governance and management of hybrid organizations. Lund: Media Tryck 2009

Thurén, T. (2005)
Källkritik. Stockholm: Liber AB

Woodward, J. (1965)
Industrial organization: Theory and Practice. London: Oxford University Press

Intervjuer

Bolag A, Vd, 2011-04-04

Bolag B, Vd, 2011-04-05

Bolag C, Vd, 2011-04-07

Bolag D, Vd, 2011-04-12

Bolag E, Vd och informationsansvarig, 2011-04-14

Bolag F, Vd, 2011-04-14

Bolag G, Vd, 2011-04-18

Bilden på försättsbladet

Bilden på tulipanarosen är ett collage av Ewa Knudsson, Läkartidningen, och har använts med tillåtelse. <http://www.lakartidningen.se/07engine.php?articleId=14322> (2011-05-23)

Sammanfattning

Kritik mot organisationer är inget ovanligt. När organisationer utsätts för kritik måste de i de flesta fallen bemöta den på något sätt eftersom kritik leder till minskat förtroende från omvärlden. Organisationer behöver dock omvärlden för att kunna överleva, därför måste de återskapa detta förtroende.

Hybridorganisationer är organisationer som befinner sig mitt emellan det offentliga och det privata. En målkonflikt mellan två motsatta värdekategorier är således vanligt, vilket kan påverka hur dessa organisationer bemöter kritik.

Studiens syfte är att studera sambandet mellan hur hybridorganisationer handskas med kritik, och deras organisationsform. Syftet har preciserats med hjälp av följande tre frågeställningar:

1. Hur uppfattar hybridorganisationer kritik?
2. Hur hanterar hybridorganisationer kritik?
3. Är det möjligt att påvisa ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik, och hur ser detta samband i så fall ut?

Studiens teoretiska bakgrund har sitt ursprung i omvärldsteorin, närmare bestämt i intressentteorin. Studiens analysmodell bottnar i olika strategier som organisationer använder för att återskapa legitimitet. Med hjälp av denna modell klassificeras och analyseras de olika strategierna studiens organisationer använder för att handskas med kritik.

Studien är utformad som jämförande fallstudie med flera fall. Samtalsintervjuer genomförs med vd:ar för sju allmännyttiga bostadsbolag i Västra Götaland och Halland, som alla hade utsatts för kritik.

Uppsatsens första, empiriska resultat är studiens analysmodell, som utvecklas utifrån olika strategier som organisationer kan använda för att återskapa förtroende hos olika intressentgrupper.

Frågeställningar nummer ett och två besvaras genom att empirin visar hur de studerade organisationerna handskas med kritik. Studiens organisationer delas sedan in dels utefter graden av tydlighet i strategierna de använde för att handskas med kritik, dels utefter vd:arnas identitetsuppfattningar.

Svaret på fråga nummer tre är att det inom studien är möjligt att påvisa ett samband mellan organisationsform och hur hybridorganisationer handskas med kritik. Sambandet beror dock inte på organisationsformen i sig, utan på vd:arnas identitetsuppfattning. De olika identitetsuppfattningarna möjliggörs av organisationsformen hybridorganisation och klassas som övervägande kommunal, övervägande företagslik eller som en blandning mellan dessa två.

Hybridorganisationer med en vd vars identitet är övervägande företagslik tenderar till att ha en tydlig strategi när de handskas med kritik, medan organisationer vars vd:s identitet är övervägande kommunal tenderar till att ha en otydlig strategi. Av de två bolagen vars vd har

en blandad identitetsuppfattning tenderar en organisation åt det ena hållet och en organisation åt det andra hållet.

En övergripande slutsats som kan dras av studiens resultat är således att andra faktorer än organisationsformen spelar en betydande roll i hur hybridorganisationer handskas med sin omvärld.

Nyckelord

hybridorganisation, omvärldsteori, intressentteori, kritikhantering, allmännyttiga bostadsbolag

Bilaga 1 - intervjuguide

Intervjuguide

Jag berättar kort om studien och förklarar begreppen hybridorganisation och intressent.

Har du frågor?

Uppvärmningsfrågor

Din bakgrund, hur länge har du jobbat här?

Berätta kortfattat om bolaget.

Berätta om organisationens uppdrag och mål.

Beskriv hur du ser på ditt uppdrag, din roll?

1. Allmänna frågor om hybrid

Vad är enligt din uppfattning de största utmaningarna med att ha en offentlig ägare? Vad innebär det för dig att ha en kommunal ägare?

Anser du att du jobbar ”kommunalt”? Utveckla.

”Kommunala bolag bör präglas av ett kommunalt synsätt” – hur ställer du dig till detta påstående?

Hur styrande är politiken? Hur stor frihet har du för att utforma bolagets strategiska arbete?

Tycker du att det borde vara mer/mindre? Gäller det oavsett situation, eller upplever du en skillnad när bolaget utsätts för kritik?

Hur fungerar samarbetet med styrelsen? Anser du att styrelsen har tillräckligt med expertkunskap?

2. Hur uppfattar du kritik?

Exempelvis HGF:s undersökning– där fick ni kritik - hur upplevde du situationen? Var det problematiskt? Vad medförde denna kritik för dig/bolaget?

Gör ni egna enkätundersökningar utöver HGF:s?

Andra situationer där ni fick kritik? Berätta.

Vilken är den vanligaste kritiken ni får? Och av vilka? Utveckla.

Anser du att kritik i något fall uppstod på grund av att ni är en hybridorganisation? Utveckla!

3. Hur har ni hanterat kritiken?

- *HGF:s enkät*

Hur viktigt är HGF:s enkätundersökning? Hur hanterade ni den konkret?

Upplevde du kritiken i enkäten befogad?

- *De andra situationerna*

Hur hanterade ni den kritiken konkret?

Upplevde ni den befogad?

Har ni gjort omstruktureringar på grund av kritik som framförts?

Har ni skriftliga rutiner/policydokument beträffande kritikhantering?

Situationer där du i efterhand hade bemött kritik på ett annat sätt? Berätta!

På vilket sätt spelar det faktum att ni är en hybridorganisation roll för hur ni hanterar kritik?

Tror du att ni skulle göra på annat sätt om ni hade varit ett privat bolag?