



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Kandidatuppsats i Offentlig förvaltning, VT 2011
Ledning & styrning
Förvaltningshögskolan

Skandalsmittad

en fallstudie om hur branschskandaler påverkar strategier för bevarande av legitimitet i välfungerande organisationer

Christian Backe

Johan Trennestam

Handledare: Iwona Sobis

Examinator: Rolf Solli

1. INLEDNING	3
2. SYFTE & PROBLEM	4
2.1 FRÅGESTÄLLNINGAR	4
2.2 AVGRÄNSNINGAR	4
2.3 STUDIENS FORTSATTA DISPOSITION	5
3. REFERENSRAM	5
3.1 TIDIGARE FORSKNING	6
3.2 TEORETISK REFERENSRAM	7
3.2.1 FURUSTENS TEORI OM INSTITUTIONELL ORGANISATIONSTEORI	7
3.2.2 DOWLING OCH PFEFFER OM LEGITIMITET	10
3.2.3 CHRISTINE OLIVER OM STRATEGIER FÖR ATT BEMÖTA INSTITUTIONELLT OMVÄRLDSTRYCK	13
4. METODOLOGISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	16
4.1 VAL AV DESIGN	16
4.2 VAL AV DATA	17
4.4 VAL AV RESPONDENTER	19
4.5 VAL AV FALL	20
5. RESULTAT AV ANALYS AV EMPIRISKA DATA	20
5.1 RESPONDENTERNAS ÅSIKTER OM KRISEN	20
5.2 RESPONDENTERNAS ÅSIKTER OM OMVÄRLDENS TRYCK	21
5.3 RESPONDENTERNAS ÅSIKTER OM HUR FÖRETAGETS LEGITIMITET PÅVERKATS AV KRISEN	23
5.4 RESPONDENTERNAS ÅSIKTER OM STRATEGIER FÖR OMVÄRLDSPÅVERKAN	27
6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	29
6.1 VILKA EXTERNA AKTÖRER UPPELVS PÅVERKA ORGANISATIONEN?	30
6.1.2 HUR UPPELVER CHEFERNA LEGITIMITET OCH HUR FORMAR DET ORGANISATIONEN?	32
6.1.3 VILKA STRATEGIER HAR ANVÄNTS MOT DE KRAV OMVÄRLDEN STÄLLT EFTER KRISEN?	34
6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING	35
7. KÄLLFÖRTECKNING	37
7.1 MUNTliga REFERENSER	38
BILAGA	39

1. Inledning

Legitimitet och förtroende är oerhört viktigt för alla organisationer idag. Vi ser hur rättvisemärkt kaffe, ekologiska tomater och närproducerat förekommer i allt högre grad på hyllorna i matbutiker. Att företag och organisationer förändrar sig beror inte på att det är kostnadseffektivt att tillhandahålla dessa produkter utan för att konsumenterna och omvärlden kräver det. Enskilda organisationer kan inte handla enbart efter eget tycke utan måste anpassa sig efter gällande normer, krav och värderingar.

En skandal är oegentligheter som till exempel korrupktion, nepotism eller mutor som upptäcks. En skandal kan inte existera i det tysta (Thompson 1997). Skandaler är förödande för förtroendet och legitimiteten för personer och organisationer.

Sahlinskandalen är ett typexempel på hur en skandal bryter ned förtroende och legitimitet. År 1995 avslöjade kvällstidningen Expressen att Mona Sahlin vid ett flertal tillfällen hade använt regeringens kontokort för privata ärenden. Skandalen ledde till Sahlin inte ställde upp som ny partiledare för socialdemokraterna och lämnade sin regeringsplats (Expressen 2010). Våren 2010 skakades Göteborg av en stor korrupktionsskandal. Detta efter en rad avslöjanden som började i och med SVTs uppdraggranskning visade på hur tjänstemän på ett flertal bostadsbolag i Göteborg tagit emot mutor eller fått privata tjänster utförda av leverantörer. Det skakade branschen i hela Västsverige och är den händelse som refereras som bostadsskandalen och mutskandalen framöver.

För företag och organisationer i offentlig verksamhet är det av största vikt att ha hög legitimitet gentemot medborgarna, finns inte detta måste organisationerna lägga stora resurser på att återvinna denna försvunna legitimitet (Johansson 2004:20). Om andra aktörer ertappats med tvivelaktiga beteenden kan det skapas en misstro mot hela branschen. Aktörer som inte var inblandade i skandalerna får jobba hårt för att kunna behålla sin legitimitet. Skandaler har nämligen en tendens av att smitta andra organisationer (Johansson 2004:143).

Studien har valt att fokusera på hur en skandal, i några kommunala bostadsbolag, ledde fram till förändringar i omgivningens krav på ett bostadsbolag som inte var involverade i skandalerna.

Det finns flertalet krav på ett kommunalt bostadsbolag. Krav från politiker, finansiella institut och hyresgäster för att nämna några. Det bildar institutionella faktorer som sätter press på organisationen. Det skapar förväntningar på hur ett kommunalt bostadsbolag ska arbeta och hur det skall se ut. Institutionella faktorer kan leda till likriktning bland organisationer oavsett om de är privata- eller offentliga organisationer. Institutionellt tryck gör att organisationerna utformar sin verksamhet på liknande sätt. Bostadsbolagen måste anpassa sig till de lagar, regler och normer som existerar för att anses trovärdiga och legitima.

2. Syfte & Problem

Studien syftar till att beskriva hur institutionell omvärldspåverkan kan förändra aktörers legitimitet efter händelser de inte själva varit inblandade i. Utifrån begrepp om institutionell omvärldsteori och legitimitet sökte vi intressanta studieobjekt i den kommunala sektorn och fann en organisation som passade utifrån vårt formulerade problemområde för att se vilka strategier de använder för att behålla legitimiteten. Det kommer att skapa en bredare förståelse för hur en organisation tvingas förändra sig vid krissituationer i den bransch de befinner sig i och vilka strategier de använder.

2.1 Frågeställningar

Utifrån teorier om institutionell omvärldspåverkan och legitimitet skapades följande frågeställningar för att besvara studiens syfte:

- Vilka externa aktörer upplevs påverka organisationen efter krisen?
- Hur upplever cheferna legitimitet och hur formar det organisationen?
- Vilka strategier har organisation använt för att agera mot de krav omvärlden ställt efter krisen?

2.2 Avgränsningar

Avgränsningarna i studien är geografiska och organisatoriska genom att välja en relativt stor organisation i Västsverige. Organisationen verkade i bostadsbranschen och hade inte varit inblandade i några skandaler. Valet av en stor organisation gjordes då vi ansåg det lättare att studera effekter i en stor organisation. Under studien diskuterades begreppet legitimitet enbart utifrån begreppet extern legitimitet. Att se hur organisationens interna legitimitet

förändrats är givetvis intressant, men alldeles för brett för vår studie. Avgränsningen var medvetet snäv, detta för att studien skulle lyckas besvara frågeställningarna, något anses svårt vid breda och otydliga frågeställningar (Ekengren & Hinnfors 2006:49). Studien granskade vilken omvärldspåverkan organisationen utsattes för efter krisen. För att säkra bolagets anonymitet gavs det i studien namnet Västhem.

2.3 Studiens fortsatta disposition

Studien valde ett upplägg med en linjär disposition. Denna typ av disposition anses vara den vanligaste (Backman 1998:61). Det fick till följd att studiens första kapitel innefattar en inledning till problemet, för att sedan kanalisera syfte och frågeställningar. Därefter följer ett kapitel där tidigare forskning presenteras samt Furustens begrepp omvärldspåverkan, Dowling och Pfeffers teorier om vad legitimitet är och hur den eftersträvas samt Christine Olivers teori om strategier för att bemöta institutionellt tryck. Därefter följer ett metodkapitel där vi berättar hur studien gått tillväga och vilka svårigheter och misstag vi stött på. I kapitel fem presenteras våra tre övergripande teman, *omvärldspåverkan, legitimitet och hur den påverkats av krisen* och *strategier för att bemöta omvärldspåverkan*, som analyseras vår empiri med hjälp av vårt teoretiska ramverk. Utöver dessa teman finns även ett tema där respondenterna svarar om hur de upplevde själva krisen, något som gjordes för att se vilket omfång skandalen upplevdes ha hos Västhem. Därefter följer en avslutande diskussion och slutligen kommer slutsatserna där vi besvarar våra frågeställningar. Denna disposition är gjord för att uppsatsen ska kännas logisk och få ett naturligt flyt för läsaren (Backman 1998:63).

3. Referensram

Att bostadsskandalen drabbade Familjebostäder och Poseidon och kräver förändringar hos båda dessa organisationer är givet. Att andra bostadsbolag i andra städer blir tvungna att förändra sig och möter en hårdare granskning som en följd av omvärldens krav känns inte lika givet. Vi kommer att visa hur ett bostadsbolag i branschen blir påverkat av skandalerna utifrån ett nyinstitutionellt synsätt. Det finns många olika sätt att bemöta institutionell omvärldspress för att bevara sin legitimitet. Vad legitimitet är förklaras med utgångspunkt i teori från Dowling och Pfeffer (1975) och hur organisationen besvarade detta tryck förklaras strategier presenterade av Christine Oliver (1991).

3.1 Tidigare forskning

Att organisationer som befinner sig i skandaldrabbade branscher påverkas av skandaler beskrevs av Johansson (Johansson 2004). Studien visar hur organisationer gick tillväga för att behålla eller återskapa sin legitimitet till följd av skandaler. En beskrivning av hur skandaler smittar görs genom exempel med proffscykling, en idrott som fått rykte att vara en dopad idrott då flertalet cyklister åkt fast för doping. Då Västhems situation kan likställas med en icke dopad cyklist visar Johansson tydligt hur skandaler påverkar fler än enbart de som är inblandade i skandalen. Johansson menar att organisationer vanligen byter ut de aktörer som legat till grund för skandalen eller genom förändringar av regler och rutiner.

Hur skandaler smittar visas även av i en studie om hur skandalerna i den katolska kyrkan skapade ett tillstånd av misstro gentemot auktoriteter i landet (Bartunek, Hinsdale & Keenan 2006). Genom skandalerna inom kyrkan där flertalet unga pojkar och flickor blivit sexuellt utnyttjade av präster. Eftersom präster var en auktoritär grupp som samhället hyste stort förtroende till, drabbades även andra auktoritära organisationer. Religiösa grupper runt om i landet tappade medlemmar och ekonomiskt stöd, även om de inte haft präster som utnyttjat barn i deras församling sexuellt. Skandalerna sprider sig alltså även till välfungerande organisationer. Barth menar i en artikel att det offentliga kan dra många lärdomar av hur Katolska kyrkan hanterade sin kris. De lärdomar Barth sammanfattar är att omedelbart dela hårda sanningar med allmänheten, acceptera den krassa verkligheten i att det finns högre förväntningar på offentliga verksamheter, upprätta lämpliga redovisningssystem, och främja förtroende genom att bygga nära gemenskap genom relationer (Barth 2010).

När välfungerande organisationer tvingas till förändringar i rutiner och regler kan det leda till försämringar av organisations legitimitet. Regler för hur organisationer ska drivas institutionaliserat och likställs världen över ska göra det svårare för skandaler att inträffa (Enrione, Mazza & Zerboni 2006). Genom införande av likartade regler världen över skapas också möjligheter till krockar, då dessa regler kan krocka med organisationers egna normer och värderingar. Enrione, Mazza och Zerboni identifierar också fyra huvudgrupper bakom införandet av dessa regler, lagstiftare, konsulter, marknads aktörer och ledningsgrupper.

Meyer och Rowan (1977) beskriver hur organisationer måste anpassa sig till sociala normer och regler för att behålla sin legitimitet. Att anpassa sig till de myter som finns i

organisationsvärlden blir vitalt. Dock kan även en blind anpassning till myter skapa effekten att organisationen slutligen enbart blir ineffektiv.

För att organisationer ska öka legitimiteten menar studier att management metoder som medarbetarmedverkan och kvalitetsprogram bör införas. (Fernandez-Alles, Cuevas-Rodríguez, & Valle-Cabrera 2006:986).

Dessa metoder kan vara mer eller mindre legitima och varierar över tid (Colyvas & Powell 2006:306). Organisationer kommer att agera olika beroende på deras ställning inom området de verkar på. Om den har en stark ställning med hög legitimitet kommer deras handlingsätt att bli vida accepterat och emulerat (Colyvas & Powell 2006:345).

Ett exempel på hur en organisation måste förändra målen för att upprätthålla organisationens överlevnad och legitimitet är Zald och Dentons (Denton & Zald 1963) studie. Universitetet YMCA var ursprungligen djupt religiös orienterat. Det amerikanska samhället började dock bli sekulariserat. YMCA var då tvunget att betona mer fysiska aktiviteter, dvs. idrott, och pedagogiska aspekter av dess verksamhet. Resultatet blev att YMCA även sekulariserades.

Lindqvist drar slutsatserna i sin studie av medarbetarägda organisationer att för att organisationer ska kunna verka med framgång måste de upplevas som legitima av interna och externa intressenter (Lindqvist 2004:54).

3.2 Teoretisk referensram

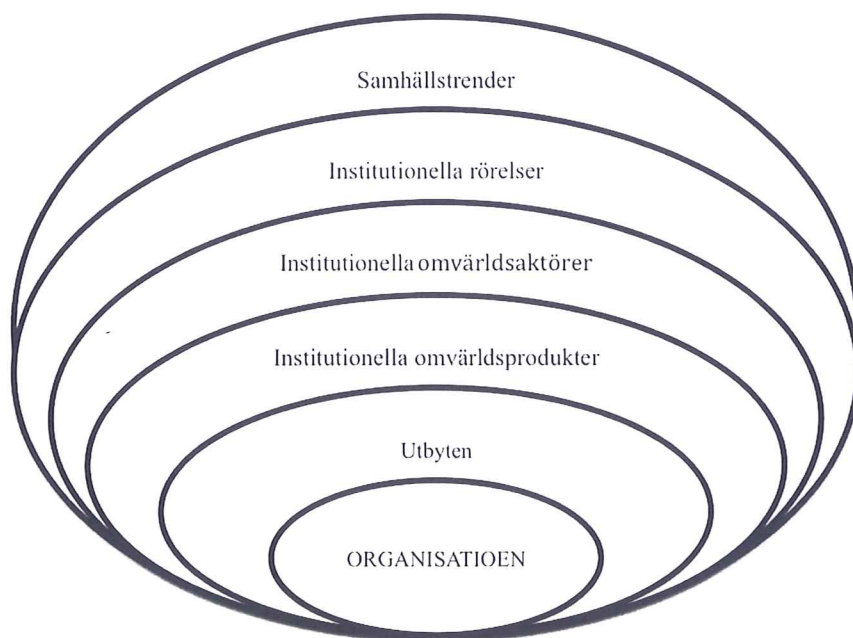
I detta avsnitt kommer vi att beskriva de verktyg som sedan kommer användas för att analysera våra intervjuer.

3.2.1 Furustens teori om institutionell organisationsteori

För att studera hur välfungerande organisationer blir tvingade till förändring för att behålla sin legitimitet vid kriser ställde vi frågan; hur chefer i ett kommunalt bostadsbolag upplever omvärldens krav på förändringar samt hur de upplevde dessa förändringar? Genom att förklara samspelet mellan externa aktörer och organisationer med utgångspunkt i Furustens teori om institutionell omvärld (Furusten 2007) hjälper oss att studera vilka dessa aktörer är. Teorin argumenterar emot att organisationer utvecklas av enskilda företeelser som företagsledning och marknadskrafter. De anses betydande, men det finns större krafter som

påverkar organisationsutvecklingen. Dessa krafter sätter ett ramverk för vad organisationen kan och måste göra för att behålla sin legitimitet och i förlängningen överleva.

Legala, sociala och mentala strukturer påverkar och reglerar handlingsutrymmet för organisationers ledning (Furusten 2007:20). Strukturerna yttrar sig genom lagar, standarder och normer vilka begränsar handlingsutrymmet för vår organisation. I förlängningen innebär detta att vår organisation inte ensam kan bestämma över hur den ska organisera sig eller hur de ska bedriva verksamhet. Omvärlden har krav och det påverkar hur organisationen ska uppträda och vad den ska innefatta för att anses legitim. Strukturer är socialt konstruerade, alltså skapade av individer, grupper och kollektiv som interagerar.



Figur 1 Furusten (2007:S23)

Furusten identifierar i figur 1 fem skikt som grovt delas in i organisations direkta och indirekta institutionella omvärld. Den direkta institutionella omvärlden är aktörer närmast organisationen, de observerbara. Alla dessa aktörer ställer krav på hur organisationen ska bedriva sin verksamhet. Organisationen måste agera på ett visst sätt för att göra dessa aktörer nöjda och bevara sin legitimitet. Teoretiskt kanaliseras dessa aktörer det fulla omvärldstrycket av alla skikt. Nästa skikt, fortfarande inom den direkta institutionella omvärlden, består av omvärldsaktörer och deras produkter. Det är moden för managementtekniker och

organisationsformer, framförallt myndigheter, managementkonsulter och standardorganisationer.

I det indirekta skiktet finns rörelser. Rörelser är när många aktörer tänker och agerar på ett liknande sätt under samma tidpunkt. Kommunala bostadsbolag befinner sig i en bransch som är tydligt påverkad av en rörelse - marknadisering (Furusten 2007:59). Ett tydligt exempel på marknadisering är "New Public Management". New Public Management innebär att en offentlig verksamhet har anpassats och ska bedrivas som företag. Effekter av detta förfarande blir att offentliga företag ska konkurrensutsättas. 1994 infördes lagen om offentlig upphandling, vilket är ett exempel på rörelsen marknadisering. Lagen reglerar i detalj hur myndigheter eller organisationer som får allmänna medel får agera när de köper varor, tjänster och entreprenader. Genom att organisationer blir en upphandlande myndighet har företagare rätt att överklaga hanteringen av upphandlingen till förvaltningsrätten (SFS 2007:1091).

Trender är väldigt fundamentalt för institutionell omvärldspåverkan. En trend är något som varar över en lång tid och har en genomslagskraft i tänkandet om samhällets uppbyggnad. Den stora samhällstrenden, framförallt i västvärlden, är moderniteten. Förenklat kan det uttryckas att moderniteten står för en rationalisering och en kausalitet i allt från politiken till idrotten. Med moderniteten eftersträvar vi framsteg, tillväxt, förutsägbarhet och kalkylbarhet (Furusten 2007:24f).

Kommunala bolags misslyckanden med att följa de legala strukturerna ledde till en kris inom bostadsbranschen såväl som i kommunala bolag. Detta i sin tur leder till ökade omvärldskrav på förändringar i legala, sociala och mentala strukturer.

Den institutionella teorin innefattar omvärldsprodukter. Med omvärldsprodukter menas produkter som tagit en sådan form att de kan spridas till många i samma format (Furusten 2007:25). Organisationer möter och producerar ständigt information, regler och tjänster. Information produceras i syftet att förmedla något. I organisationer som befinner sig i den kontext som vår organisation gjorde kommer ett ökat informationsflöde som berättar hur organisationen antas fungera, hur den borde styras och ledas, hur den kan förändras, effektiviseras eller hur kvalitén kan förbättras (Furusten 2007:29). I studien granskas detta genom att se hur organisationen valt att informera internt och externt om skandalerna. Kunskap är något som är sant och styrkt av öppenhet och resonemang. Ideologi är uppbyggt

kring en övertygelse och idéer är likt en ideologi, men en svagare i sin systematiska framställning. Med regler menas "nedskrivna uppmaningar avsedda att gälla många" (Furusten 2007:33). Direktiv är en samling regler som är nedskrivna och är tvingande med sanktioner knutna till dem, som till exempel böter eller fängelse. Standarder är däremot frivilliga att följa. Med standarder följer certifieringar som visar omvärlden att du är en legitim aktör. Upprätthåller organisationerna inte de regler standarderna kräver förlorar organisationen certifieringen. Kända standarder är ISO 9000 och ISO 14000.

Det finns koder som reglerar, etiska koder för till exempel jurister och revisorer. Efterföljs de inte finns det tydliga konsekvenser som prickning eller uteslutning. Organisationer har under senare tid börjat följa koder för socialt ansvarstagande där de följer stadgar om till exempel miljöarbete och mänskliga rättigheter. De sociala produkterna är tjänster av olika slag som utbildningar, konsultationer och utredningar. Utbildning påverkar organisationer på olika sätt. Dels i form av deras rekrytering, krav på en specifik akademisk utbildning, men också genom vidareutbildningar av anställda. Det mediala trycket under skandaler kan leda till att personal får mediaträning. Sådan träning kan behandlas internt eller av konsulter. Konsultation sker vanligtvis av externa aktörer i form av konsulter, men även kollegor, affärsbekanta eller andra sociala nätverk kan agera som konsulter. Utredningar kan användas för att få reda på hur till exempel trivseln bland de anställda är inom organisationen eller hur säkerheten förefaller. Utredningar kan även beställas av politiker för att revidera hur kommunala bolag sköts.

3.2.2 Dowling och Pfeffer om Legitimitet

Vi vill undersöka hur studiens organisation och dess chefer arbetar för att behålla sin legitimitet efter en tydlig krissituation. Dowling och Pfeffer (1975) presenterar ett ramverk för hur organisationer verkar för att uppnå legitimitet eller anger orsaker hur de kan förlora den. Vi vill förklara organisationens beteende och de handlingar de gör för att få legitimitet. Legitimering är ett resultat av konformistiskt slag, då organisationer försöker rätta sig efter omgivningens normer och regler och anpassa sig till dessa krav i största möjliga mån. Det beskrivs av författarna:

"The view taken here is that legitimacy is mediated by the exchange of other resources. Thus the willingness of firm A to contribute to X, and of agency B to refer personnel to X, and

firm C to buy X's product testifies to the legitimacy of X" (1975:123).

Studiens organisation förfogar över en god ekonomi, men legitimitet bygger inte enbart på finansiella grunder. En legitim aktör garanteras inte framgång och en illegitim aktör garanteras inte motgång. En fattig kommuns kommunala bostadsbolag är legitimt för vad den vill uträtta, men kan sakna framgång beroende på bättre alternativ för invånarna. En privat bostadsaktör som säljer kontrakt svart och har ett kortsiktigt perspektiv kan däremot vara framgångsrik, men sakna legitimitet. Legitimitet kan inte förenklas till en tävling om ekonomisk vinning eller vad som är lagligt. Dowling och Pfeffer (1977) hävdar att det finns en korrelation mellan samhällets normer och värderingar och lagarna, men denna korrelation är inte perfekt. Det beror på tre olika orsaker. Den första är att normerna ändrar sig över tid, vi utvecklar hela tiden nya krav samtidigt som vi omvärderar de vi har. Den andra är att normer är motsägelsefulla. Det vill säga att vi både handlar mot normen och att den inte behöver vara rationell eller igenomtänkt. Den tredje är att vad som är lagligt enligt definition och lagbok och vad som samhället tolererar skiljer sig, som till exempel fotgängare går mot rött när inga fordon kommer. Normer avspeglar sig i kulturen och precis som kultur skiftar dem hela tiden. Normer förändras över tid och detta medför att organisationer måste förändras efter dem om de ska vidmakthålla sin legitimitet. Konkurrerande organisationer och andra externa aktörer kan vilja ta organisationens legitimitet eller förminska den. Det är dock marknadsmekanismer som avgör huruvida vilken organisation som får högst legitimitet. Detta beror på vem invånaren väljer att lägga sin tilltro till och vem som ger dem den produkten de anser sig vilja konsumera. Organisatorisk legitimitet avgörs av både metod och produktion, samt av de målen som existerar inom organisationen. Även om det skulle vara säkrare och/eller effektivare med oortodoxa metoder, som till exempel att undgå LOU, så anses det inte legitimt. Även vad ett företag producerar avgör deras legitimitet. Om standarden är undermålig eller hyrorna för höga kommer legitimiteten att sjunka.

För att bli eller fortsätta vara en legitim aktör kan organisationer göra tre saker (Dowling & Pfeffer 1975:127):

- En översyn av vad de producerar, vilka mål och metoder de använder och att det överensstämmer med de normer som existerar.
- Organisationen kan försöka förmedla och bli identifierade med symboler, värderingar eller institutioner som förfogar över social legitimitet
- För det andra kan organisationen försöka, genom kommunikation försöka förändra

samhällets normer så att de överensstämmer med organisationens produktion, metod och värderingar.

Den sista punkten är mycket svår och kräver både stort engagemang och mycket tid. För de flesta organisationer är det effektivast att inrikta sig på att bli identifierade med symboler med stark social legitimitet eller granska vad de producerar, samt sina mål och metoder.

Enligt Parsons (Pfeffer 1975:123) är mål väldigt viktigt för organisationens legitimitet. Målen uppfattas utifrån att organisationen är rationell och överensstämmer med normerna. Det är av större betydelse externt än internt. Det är till exempel invånarna i en stad som tolkar målen organisationen har satt upp och en svagare effekt på själva organisationens strävan och utveckling.

Alla organisationer är beroende, men samtidigt begränsade av legitimitet. Det drabbar vissa organisationer hårdare än andra. Det beror på att de är mer synliga eller mer beroende av social och/eller politiskt stöd. Större organisationer och de organisationer som tar emot mer politiska och sociala fördelar tenderar att engagera samhället mer. Studiens organisation är både relativt stor och är kommunägd.

Organisationer ägnar sig åt socialt arbete eller välgörenhet av olika anledningar. Har organisationen en historia av att de ägnar sig åt socialt arbete är det mer troligt att de fortfarande gör det, för tradition är en stark orsak till det. En anledning är att det är ett sätt att legitimera sig själv, även om detta varierar över tid och kontext. Det finns tider då det är viktigare att visa omvärlden att man bidrar till samhället som till exempel efter en kris då legitimiteten blivit sämre (Dowling & Pfeffer 1975:133). Stora, och då mer synliga, företag har en betydande skillnad i sin etiska policy. Företag som omsätter mindre än 100 miljoner dollar hade endast 13 % etiska mål jämfört med stora företag med omsättning över en miljard dollar 54 % (Dowling & Pfeffer 1975:134). Det är äldre, men talande siffror.

Studios organisation kan förväntas få mer krav på kontroll och inskränkningar i sin handlingsfrihet tack vare avvikelser från de dominerande värderingarna och ideal som skedde inom de kommunala bostadsbolagen.

Reglerade företag och stora företag, organisationer som är mer synliga, tenderar att ha mer externa ledarmöten i sina styrelser för att få legitimitet (Dowling & Pfeffer 1975:134).

3.2.3 Christine Oliver om Strategier för att bemöta institutionellt omvärldstryck

För att förklara hur organisationen väljer att hantera omvärldstrycket på dem valde studien att utgå från Christine Olivers *Strategic Responses to Institutional Processes* (1991). Artikeln presenterar fem strategier för att bemöta institutionellt tryck. Under respektive strategi presenteras tre orsaker till varför organisationen väljer just denna strategi. Studiens ämnen använder dessa strategier som modell för att förklara hur just de hanterar omvärldens krav. Om organisationer enbart är passiva och anpassar sig till de regler och normer som finns i samhället, sker det sannolikt ingen utveckling inom dessa organisationer. Därför är det intressant att Oliver presenterar det spektrum av förhållningssätt som organisationerna använder för att möta institutionella processer. Den stora utmaningen för organisationer är att veta vilken strategi som ska användas i vilken situation för att å ena sidan inte förlora sin legitimitet men å andra sidan inte förlora sin innovationsförmåga och flexibilitet.

Medan det ofta anses som legitimitetsgrundade att vara likformig med andra aktörer i samma bransch, finns det även stora fördelar med att göra motstånd mot de normer som skapas, då man blir mer flexibel och har lättare att sticka ut från mängden.

Samtycke; Organisationers vilja att anpassa sig till institutionellt omvärldstryck beror på att det är vitalt för att organisationer ska överleva (Oliver 1991:151). Flertalet organisationer samtycker därför ofta helt med det tryck som råder. En av orsakerna till detta menar Oliver är av vana, organisationen gör en nästan blind anpassning till regler eller normer som "tas för givet". Dessa regler och normer uppfattas som ett socialt faktum och omöjliggör därmed ett annat strategiskt svar av organisationen än anpassning. En annan orsak till denna anpassning kan vara imitation. Organisationer förändrar sig, antingen medvetet eller omedvetet för att likna andra framgångsrika organisationer. Slutligen beskrivs den mest aktiva orsaken under denna strategi som följer. Det innebär att organisationen medvetet väljer att integrera nya normer och värderingar som en följd av dessa institutionella krav. Dessa integreras för att organisationen ska få egennyttiga fördelar, som ökat socialt stöd eller ökade resurser. Organisationer som befinner sig i en skandaldrabbad bransch, likt vår organisation, kan välja att arbeta med denna strategi då det höjer dess legitimitet och skyddar organisationen från negativ kritik (Oliver 1991:153).

Kompromiss; Även om strategin *samtycke* ger organisationer ökad legitimitet och socialt stöd är den inte alltid ett lämpligt val. Vid anpassning till normer och regler kan det visa sig att dessa förändringar är ogenomförbara på den egna organisationen, då den krockar med den kultur som finns där. Utöver detta problem kan institutionellt omvärldstryck visa sig komplext då det kan komma krav som är motstridiga. Organisationer måste i dessa situationer kompromissa, något som visar glimtar av motstånd till institutionellt omvärldstryck.

När det finns flertalet aktörer och interna intressen som uttrycker krav på förändringar kan organisationen välja att balansera mellan dessa. Studiens organisation kan påvisa exempel genom att dess ägare ställer krav på kostnadseffektivitet men stadens invånare ständigt önskar nybyggnation av bostäder. Organisationen tvingas då att söka en kompromiss för konkurrerande mål och förväntningar. En annan väg för att besvara institutionellt tryck är att försöka blidka de aktörer varifrån påtryckningarna kommer. Samtidigt försöker organisationen att anpassa verksamheten till att passa de institutionella förväntningarna, detta kallar Oliver för en lugnande taktik (Oliver 1991:154). Om organisationen vill vara mer aktiv väljer den att förhandla med sina omvärldsaktörer. Denna förhandling sker genom att organisationen väljer att t.ex. ställa krav på i vilken omfattning man väljer att följa viss miljöpolicy eller dyl. Samtliga dessa taktiker inom strategin anpassning försöker anpassa sig till institutionella regler, normer eller värden, men i motsats till *samtycke* uppfyller man endast dessa påtryckningar delvis och är noga med att främja organisationens egna intressen.

Undvikande; Att vara undvikande som ett svar mot institutionella påtryckningar är Olivers tredje strategi. Undvikande definieras här som de organisatoriska försök som görs för att hindra nödvändigheten av överensstämmelse. Organisationer uppnår detta genom att dölja sin bristande överensstämmelse med trycket, stötdämpare sig från institutionella tryck, eller genom att fly från institutionella regler eller förväntningar. Att verka *döljande* innebär att maskera felet bakom en fasad av passivitet. Genom att upprätta rationella planer och rutiner som svar på institutionellt omvärldstryck kan organisationer dölja att de inte alls kommer att genomföra dessa. För att uppvisa en anpassning till det institutionella trycket kan organisationer, vid granskning, välja visa upp en verksamhet som inte stämmer med den vardagliga. Rutiner och standarder som inte alls är normala i verksamheten kan appliceras just under denna tid för att inte minska legitimiteten. *Buffrar* refererar till en organisations försök att minska i vilken utsträckning den inspekteras, granskas, och bedömas av externa aktörer. Ett aktivt och mer dramatiskt svar på att undvika institutionella påtryckningar kallar Oliver *att fly*. Denna strategi ämnar att organisationen

väljer att väsentligt ändra sina mål eller verksamhet för att slippa anpassa sig till institutionellt tryck. Organisationen ändrar den felande processen genom att förändra mål eller aktiviteter så att den kritiserade delen inte längre behövs. I artikeln ges ett exempel om hur produktionsanläggningar flyttat verksamhet från Nordamerika till länder i tredje världen där kravet på vilka kemikalier som får används inte alls är lika hårt (Oliver 1991:155). Tillskillnad från tidigare strategier, som ämnar anpassa sig till de institutionella normer som råder, är undvikande istället en strategi för att kringgå de normer som anses nödvändiga.

Trotsighet; Trotsighet är en aktiv form av avvisande mot de institutionella normer och förväntningar. Den används av organisationer när det är sannolikt att anpassning inte lönar sig nämnvärt eller när interna intressen skiljer sig dramatiskt från externa intressen. Organisationen tror då att de kan uppvisa rationalitet genom att rättfärdiga sin egen övertygelse. Men även när organisationer har lite att förlora genom att visa sig som antagonister gentemot de som bedömer eller motsätter sig deras värden och ideal är detta en vanlig taktik. Om organisationers interna mål kommer i konflikt med institutionella värden och krav kommer organisationen medvetet att vara *avisande* gentemot det institutionella tryck som råder. Detta sker antingen då organisationen inte förstår logiken mellan institutionellt tryck och vilka effekter det får att avstå ifrån detta eller när organisationen menar att dess framgång inte är beroende av godkännande och stöd.

”Precis som aktivister kommer organisationer att utmana existerande lagar och samhällliga normer som ett sätt att uttrycka sin egen övertygelse och integritet, kommer organisationer i allmänhet vara mer benägna att ifrågasätta institutionella regler och värderingar när de fäster väsentligt mindre betydelse för allmänt delad externa uppfattningar än till sin egen trångsynta och förhöjda vision av vad som är, eller borde vara, lämpligt, rationellt, eller acceptabelt” (Oliver 1991:157).

Alltså kommer organisationer att *utmana* befintliga värden vid de tillfällen då utmanande av dessa institutionella värden kan skapa tilltro till organisationen. Den sista sortens bemötande under strategin undvikande kallas *attackerande* organisationer. Dessa strävar efter att förringa eller häftigt kritisera institutionaliserade värderingar och de externa komponenter som uttrycker dem. Dessa visar sig till exempel om en organisations strategiska svar på ökad offentlig kritik av sin verksamhet sker genom en attack på medias representation av opinionen mot organisationen. En anfallande strategiska hållning är mest sannolikt att uppstå när de

institutionella värderingarna anses hota organisationens rättigheter, privilegier, eller autonomi.

Manipulation; Detta är den mest aktiva strategin för att förändra omvärldens tryck. Syftet med strategin är att aktivt ändra eller förändra innehållet på innehållet i trycket, eller de källor som utövar trycket. Manipulation definieras som målmedvetna och opportunistiska försök att *associeras med, få inflytande över eller kontrollera* institutionella påtryckningar och utvärderingar (Oliver 1991:158). Som svar på institutionella påtryckningar, kan en organisation välja att *associera* sig med källan av detta tryck. Oliver exemplifierar med forskning om hur elbolags styrelser erhöll politiskt stöd och legitimitet genom att associeras med viktiga ekonomiska sektorer där företagen var under reglering. Den avsedda effekten av kooperativ taktik är att neutralisera institutionella motstånd och öka legitimiteten. Genom att organisationen förtydligar sina band till en inflytelserik stiftelse för välgörenhet visar den till att andra privata och offentliga verksamheter att de är förtjänta av resurser och stöd.

Att försök förändra institutionaliserade värderingar och övertygelser i en bransch sker genom en taktik Oliver väljer att kalla *inflytande*. Genom att påverka vad som utvärderas och hur det utvärderas i en bransch, kan organisationerna i branschen välja vilket institutionellt tryck som ska finnas. I vår bransch finns det nu ett tydligt fokus på ekonomiska mått och upphandling går rätt till väga. Denna typ av granskning blir väldigt kvalitativ och kan gynna bostadsbolagen då antalet upphandlingar finns tydligt dokumenterat, men det kan vara svårt att särskilja förändringar i standardförsäkring och dylikt.

Den mest aktiva taktiken Oliver beskriver är *styrande*. Med denna taktik är inte målet att påverka, forma eller neutralisera institutionella källor eller processer utan att dominera dessa. Organisationer väljer denna taktik vanligen då ett institutionellt tryck är inledande, väldigt lokalt eller främjas svagt.

4. Metodologiskt tillvägagångssätt

4.1 Val av design

Studien kommer ha uppbyggt av en fallstudie. Eftersom syftet är att granska upplevda förändringar hos ett bolag i bostadsbranschen lämpade sig denna typ av design väl. Fallstudier är vanliga då studier vill undersöka ett fenomen i sin realistiska miljö eller sin kontext, och

där gränserna däremellan inte är givna (Backman 1998:49). Studiens försök till att öka förståelsen om hur dessa händelser tvingar icke inblandade organisationer till förändringar är också lämpliga att förklara genom designen fallstudie (Backman 1998:49).

Då den eviga diskussionen om kvalitativ eller kvantitativa studier påbörjades insåg vi relativt fort att för att besvara vår forskningsfråga var en kvalitativ studie vårt enda val. Eftersom kvalitativa studier betonar vikten av ord och inte siffror lämpar denna typ sig det för studie (Bryman 2008:366) då vi vill granska upplevelser. Kvalitativa studier utmärks av att studera hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten (Backman 1998:47), något vi gjorde genom våra intervjuer och frågor om hur cheferna uppfattar förändringen av organisationen. Att istället göra en kvantitativ studie skulle ge oss betydligt mer datamaterial, genom till exempel enkäter eller mätningar av ekonomiska resultat, men studien ville istället ge en djupare inblick i hur förändring sker i affekt av omvärldspåverkan, varpå det kvalitativa arbetssättet faller sig bättre (Bryman 2008:385). Kvalitativa studier blir ofta induktiva Bryman (Bryman 2008:366). Ett induktivt arbetssätt innebär att istället för att ha en klar hypotes/teori som testas gentemot empirin, (deduktivt) så leder en induktiv studie sin teori utifrån empirin (Backman 1998:48). Teorin förändrades därför ett flertal gånger under uppsatsens gång.

Vi började med att skapa ett preliminärt forskningsproblem. Vi ville se hur institutionell omvärldspåverkan kan förändra organisationen och hur detta yttrar sig för organisationer som verkar i skandaldrabbade branscher, men inte själva bidragit till skandalerna. Valet av ett stort forskningsproblem gjorde att vi kunde sätta oss in i litteraturen och sedan välja en analysenhet, nämligen en aktör på bostadsmarknaden i Västsverige.

4.2 Val av data

Då forskningsfrågan syftade till att besvara människors upplevelser och tankar kring förändringar för organisationen, var vårt enda val att göra intervjuer av explorativ och kvalitativ karaktär. Vi ansåg det omöjligt att genomföra en annan datainsamlingsmetod för att besvara vårt syfte. Att till exempel genomföra en argumentationsanalys (Bergström, Boréus 2005:18) av de dokument som internt beskriver förändringarna av organisationen och se hur det ges skäl och argumenteras för dessa skulle givetvis ge intressanta data men inte besvara

hur denna förändring upplevs. Under datainsamlingen utgick vi från fyra övergripande teman. Dessa var *bakgrund/bilden av skandalen, vilka externa aktörer som finns i deras omvärld, vilka strategier de använt för att besvara denna omvärldspåverkan samt hur legitimitet upplevs*. Dessa teman visade sig tydligt i våra intervjufrågor och hade utformats utifrån de olika teorier som slutligen blev vår teoretiska referensram.

Studien bygger på ett antal semistrukturerade intervjuer. Detta gjordes för att möjliggöra en jämförelse av de olika chefernas svar samt deras upplevelser av teman som varit fokus i intervjun (Bryman 2008:489). Att använda sig av semistrukturerade intervjuer istället för strukturerade gjordes med anledning av att vi ville få djupa och meningsfulla svar av respondenterna. Den semistrukturerade intervjun gav också respondenterna möjlighet att själva skapa egna formuleringar och svar och utan påverkan från intervjuaren (Bryman 2008:332). Detta vägde upp svårigheterna som kan uppstå vid jämförelser av svar vid semistrukturerade intervjuer. Valet att göra kvalitativa intervjuer motiverades vidare genom att vi ville förstå ämnen från den intervjuades vardagsvärld ur dennes egna perspektiv (Kvale 2009:39). Innan intervjuerna genomfördes gjordes en grundlig genomgång av tidigare forskning och studiens teori, detta för att genomföra en bra studie. Dessa teorier blev också grunden för intervjuguiden och motiverade undersökningens relevans (Kvale 2009:92).

Samtliga intervjuer spelades in med diktafon för att efter genomförda intervjuer transkriberas. Varje intervju blev cirka 10-12 sidor material. På transkriberingen genomfördes senare textanalyser och för att kunna utläsa om det fanns likheter bland svaren, men även om det fanns tankegångar bland respondenterna som påminde eller skiljde sig från varandra i termer om legitimitet och omvärldens påverkan på organisationen.

Både textanalyser och semistrukturerade intervjuer ryms inom designen fallstudie (Bryman 2008:44). Studien vill se hur de anförda argumenten skiljer sig mellan respondenterna. Textanalysen gav oss en bredare förståelse för hur miljön var inom organisationen, samt vilka uppskattade effekter som finns av händelserna 2010. Textanalysen utgick ifrån teman. Men var även en lämplig metod för att finna nyckelord som samtliga respondenter använde sig av (Bergström & Boréus 2005:91). Att välja just öppna frågor kan dock skapa vissa frågetecken kring studiens validitet, något som åtgärdas genom att alla respondenter ges möjlighet att svara på samma frågor. Eftersom vi är två observatörer kan det finnas risk för skiftande bedömning, men för att öka den interna konsistensen var båda författarna med vid samtliga intervjuer (Bryman 2008:150).

Studiens reliabilitet kan inte säkras eftersom studien syftar att förklara hur chefer upplever ett antal händelser. En studie genomförd på ett annat bostadsbolag eller i en annan kontext eventuellt givit andra upplevelser, varpå reliabiliteten inte går att säkra (Kvale 2009:263). I kvalitativa studier innebär validiteten att våra observationer besvarar de fenomen vi avser att undersöka (Kvale 2009:262), något studien anses genomförd. Studien har också etiska aspekter som motiverar dess syfte. Genom att producera kunskap om hur offentliga bolag, i andra städer bestraffas för ett annat bolags agerande ger studien underlag för hur organisationer bör agera i liknande krissituationer, när de uppstår igen.

4.4 Val av respondenter

Vi har totalt genomfört fyra djupintervjuer med personer ur den högsta ledningen i vår organisation. Urvalet har skett genom kontakt med samtliga personer i bolagets företagsledning. Studien eftersträvade personer med högsta möjliga position och gärna chefer inom ekonomi, finans och information. Detta för att vi antog att det främst är dessa områden som tvingats till förändringar till följd av händelserna i Göteborg. Respondenterna bestod till slut av finanschefen, ekonomichefen, informationschefen samt deras vice VD.

Den första kontakten togs via mail, sedan behövdes det åtskilliga telefonsamtal för att övertyga respondenterna om att ställa upp. Vi har medvetet valt ett stort kommunalt bolag från en stad i Västsverige, detta för att vi ansåg att det ger högre trovärdighet till studien om även stora bolag tvingas till förändring. Samtliga intervjuer genomfördes på organisationens kontor och tog var och en cirka en timme. Att det blev just fyra stycken intervjuer berodde främst på att tre stycken tänkta respondenter i sista stund bestämde sig för tacka nej till våra intervjuer. Även om det givetvis varit önskvärt för studiens trovärdighet med ytterligare tre stycken intervjuer, anser vi att vi fått svar som till fullo tillgodoser vår empiriska bas. De personer vi intervjuat hade nyckelpositioner inom ekonomi, finans, och information eller som verksamhetsansvarig. Validiteten studien stärks således av dessa personers positioner. Vid kvalitativa studier med intervjuer som empirisk data finns viss risk för validiteten då det kan vara osäkert om respondenterna talar sanning (Kvale 2009:246). För att motivera våra respondenter att tala öppet och fritt garanterade vi dem anonymitet och valde att ge organisationen det påhittade namnet Västhem.

4.5 Val av fall

Studiens första övergripande syfte var att se hur kriser tvingar organisationer till förändring. Men då detta gjorts vid flertalet tillfällen tidigare valde vi istället att titta på hur skandaler på ett antal bolag inom en bransch, tvingar hela denna bransch till förändring. Även de välfungerande företag som finns i den. Detta gjorde att identifieringen av organisationer var relativt enkel. Då det finns flertalet offentliga företag som arbetar i branscher som drabbats av olika sorters kriser, främst då skandaler av den dignitet vi nämnde i inledningen. Det var dock svårt att få tillträde. Vi fastnade tidigt för ett antal organisationer vi ansåg vara intressanta, men det krävdes mycket ihärdig kontakt från vår sida för att väcka intresse hos motparten.

5. Resultat av analys av empiriska data

Kapitel fem består av resultat av empirisk data insamling. Resultatet har sedan analyserats utifrån våra teoretiska verktyg. Denna presentation görs tematiskt, vilket gör att först presenteras respondenternas åsikter om krisen, sedan följer i tur och ordning respondenternas åsikter om omvärldens tryck, åsikter om legitimitet och hur företagets legitimitet påverkats av krisen samt åsikter om strategier för omvärldspåverkan. Temat respondenternas åsikter om krisen har inte analyserats, utan utgjorde enbart ett verktyg under intervjuerna för att få respondenterna att minnas tillbaka till hur stämningen var på organisationen.

5.1 Respondenternas åsikter om krisen

Information om skandalen i andra kommunala bolag skedde framförallt på den interna hemsidan. Det är vanligt att de lägger ut aktuell information inom organisationen och vad som sker i branschen, vilket det även gjordes vid detta tillfälle. På intranätet uttrycktes det att organisationen inte var involverad i skandalen. Användandet av intranätet stödjer alla respondenter förutom en, som inte kan minnas om någon information lades ut där. Sen går åsikterna isär om hur informationen spreds. En respondent sa att det gick ut information på APT (arbetsplatsträffar), som organisationen har en gång i månaden, samt att moderbolaget gick ut med officiell information "Inte här, inga möten, det var via vår hemsida" (Respondent F). Informella samtal försiggick i hög grad. Medarbetare hade svårt att tro att allt var sant till en början. När det uppdagades var det upprörda, störda och chockade känslor och reaktioner. "Alla blir väldigt oroliga, vad kommer hända hos oss? Har vi något?" (Respondent E). Det upplevdes ändå inte som en kris för den egna organisationen, men att det blev sämre stämning

i branschen. Det var en del dialoger med enskilda medarbetare. Framförallt med medarbetare som träffade externa aktörer. En respondent uttryckte dock svårigheten i att veta hur medarbetarna kände sig; "... sitter man i översta ledningsgruppen får man inte höra allt som sker längst ut" (Respondent I).

5.2 Respondenternas åsikter om omvärldens tryck

Med Furustens (2008) nyinstitutionella perspektiv kunde vi kartlägga vilka aktörer som fanns i vår organisations direkta omvärld. För att precisera dessa ställdes det under de semistrukturella intervjuerna frågan vilka aktörer organisationen måste ta hänsyn till och vilket tryck de skapar på organisationen.

Två respondenter kände att organisationen hade blivit orättvis behandlad. Fast de inte gjort något fel blev de likväl dragna över samma kam. Ett citat illustrerar den här känslan "För folk kan inte skilja på oss, du vet, det är kommunala bolag. Ett kommunalt bostadsbolag. De är säkert inblandade de också." (Respondent I).

De upplevde att kommunledningen begärt in mycket information och att de uttalade sig i media om hur alla organisationer och förvaltningar skulle undersökas. "Kommunala bolag blir nog hårdare granskade överallt" (Respondent F). Respondenten förtydligade också följderna av den ökade kommunala granskningen:

"Där är det en tydlig förändring, för där kommer man att centralisera finansavdelningen till förvaltning i framtiden... det blir en tydlig förändring och det är väl en följd av det här" (Respondent F).

Respondenterna tyckte att medias, privatpersoners och den politiska ledningens granskning hade förändrats. Mediernas bevakning hade förändrats på det sätt att den ökat, blivit mer noggrann, samt att de har en mer negativ ingång.

"Men dom har ju startat den här Bostadsfronten (program i SR) med syfte att hitta oegentligheter. Dom håller på, håller på, håller på och liksom, men liksom att man förutsätter att det finns något" (Respondent I).

Respondent V upplevde att media utnyttjade offentlighetsprincipen. Respondenterna tyckte att även privatpersoner och hyresgäster hade framfört kritik.

”Så får man förklara att det faktiskt inte är vårt bolag och vår organisation men visst det har ju varit mycket gliringar och även naturligtvis från hyresgäster, när händer det hos oss?”
(Respondent E)

Det samlade intrycket av respondenterna var att kontrollen och granskningen succesivt hade stärktes i organisationen. Det resulterade i att man är rädd för att göra ”fel” och att man inte ville sticka ut hakan. De ville inte bli ifrågasatta utav media eller hyresgäster.

”Vi tänker mycket mer på vad vi gör, framförallt de som gör inköp, de frågar hela tiden, kan jag få köpa detta? Så det finns en försiktighet, det gör det” (Respondent E).

Respondent E upplevde en nyfikenhet från banker, revisorer och branschorganisationer, men upplevde att förtroendet var fortsatt starkt. Respondent I tyckte även att kontakten med externa aktörer blivit sämre.

En process som har snabbats på som effekt av skandalen, menar två respondenterna är hur organisationen gick över till att bli en upphandlande enhet i enlighet med LOU. Respondent F menar att det nu krävs att organisationen är extra formell vid upphandlingar då leverantörer nu har rätt att överklaga beslut, och att det till följd av detta skett en stor utbildningsinsats. Majoriteten anser även att organisationen blivit mer centraliserad. En av säger: ”Det är till följd av det blev politiskt möjligt när man hade de här problemen, något skall vi i all fall visa att vi gör” (Respondent F)

Västhems handlingsutrymme styrs av flera aktörer. Dessa påverkar alla olika mycket organisationens sociala, legala och mentala strukturer. I intervjuerna med Västhem framgick det att politikerna var en del av den direkta institutionella omvärlden, de nämndes frekvent som den aktör som ställt tydligast krav och hade stor inverkan på Västhem. Kraven behandlade implementering av lagen om offentlig upphandling, centraliseringsprocess och nya policys. ”Man kan säga att från högsta kommunledning är det mycket mer att vi ska samordna, göra lika och trycka på det här med öppenhet och kommunikation och så” (Respondent I). Detta ihop med att kommunfullmäktiges ordförande offentligt kritiserade de

kommunala bostadsbolagen skapade ett stort tryck från politiker att det krävdes rejäla förändringar av rutiner i samtliga bolag och förvaltningar. För att åstadkomma förändringar använde sig politikerna av omvärldsprodukter. Dels i form av information och utredningar om hur Västhem fungerar med hjälp av revisioner. Revisorerna var konsulter som uttryckte hur Västhem borde styras och ledas och hur de kan förändras, effektiviseras och hur kvalitén kan förbättras (Furusten 2007:29). Västhem fick även information på förslag från andra kommunala bolag som de hade fått ta ställning till. Konsultation har även skett mellan kollegor både internt och externt. Västhem har inte upplevt att någon bank visat missnöje. Hyresgäster har som konsumenter av Västhems bostäder ett tydligt utbyte. De ställer krav på att verksamheten ska skötas rätt och i förlängningen att de betalar för legitima produkter. Den påtagliga kontakten med organisationen gör att studien analyserar hyresgästerna som en tydlig del av Västhems direkta institutionella omvärld. Hyresgäster och invånare gör aktiva val genom att välja att bo eller inte bo i Västhems bostäder.

Efter skandalerna i Västhems bransch valde politikerna att centralisera de offentliga bolagen och tvinga dem att organisera sig mer som förvaltning istället för privata företag. Det uppfattar vi som en rak motsats till den rörelse marknadisering och new public management vill uppnå (Furustén 2007:59). Det kan i sin tur kopplas samman med samhällstrenden modernisering. Modernisering är en strävan mot det rationella och effektiva. Politiker får anses anta att en centralisering och hårdare krav på de kommunala bolagen är ett rationellt val för att inte förlora legitimitet och samtidigt göra kommunen effektivare. Effekten på marknadisering, rationalitet och effektivisering är delar av den indirekta institutionella omvärlden.

5.3 Respondenternas åsikter om hur företagets legitimitet påverkats av krisen

Med utgång ur Pfeffer och Dowlings (1975) teori om varför organisationer behöver och eftersträvar legitimitet undersöktes i semistrukturella intervjuer chefers uppfattningar om legitimitet och hur det präglar deras organisation.

Respondenten upplevde det som om legitimiteten och förtroendet hade försämrats. En respondent uttryckte att de var stolta, men inte slog sig själva på bröstet.

”Det bygger ju mycket på vilken kultur man har i bolaget, vi känner att vi alltid har varit ett väldigt seriöst företag och som värnat om att saker och ting skall vara rätt och riktigt...” (Respondent E).

Respondent F upplevde att organisationen in princip hade förbättrat sin legitimitet tack vare att de inte var involverade i skandalen. ”Det kan visas genom att vi haft lätt att nyanställa fastighetsingenjörer” (Respondent F), men menar samtidigt att skandaler urholkar kommunal verksamhet liksom politikernas trovärdighet.

Hyresgästernas tilltro och legitimitet till organisationen värderas högt. ”Det är till syvende och sist dem det handlar om. Dels som ägare i form av medborgare, de är våra kunder” (Respondent I). Det handlar om att se till hyresgästernas intressen, att förmedla bra bostäder.

”Vi kan bygga om en lokal till en bostad för en jättestor barnfamilj och så vet vi att då kan barnen få ett eget rum, så ser vi att det finns en nytta i bostadsområdet” (Respondent E).

Höga betyg i kundmätningar nämner många respondenter som något viktigt. Organisationen måste vara lyhörd mot hyresgäster, men även mot politiker. Just vikten av öppenhet beskrivs av två respondenter:

”Det finns ett antal punkter som man (politiker) säger att det här skall ni uppfylla och vi försöker uppfylla detta, och om vi inte uppfyller detta så är det naturligtvis ett missnöje från politiken och detta minskar vår legitimitet i så fall” (Respondent E).

”Ja, vi arbetar efter de direktiv som våra ägare gett oss då och vi försöker ha den största möjliga transparensen så att man ser att det vi gör, att vi rättar oss efter de direktiven och reglerna som vi får ifrån våra ägare” (Respondent V).

Även andra aktörer som banker nämns som betydande för verksamheten. ”Banker spelar en stor roll men har vi en bra soliditet, har vi välskötta kåkar, så har vi ett gott rykte, då är bankerna överlyckliga över oss” respondent F.

Som en kommunal aktör får organisationen ta ett större sociala ansvar anser tre respondenter. ”Förutom att förmedla vanliga boplatser förmedlar vi ju även via fastighetskontoret ett antal lägenheter per år till utsatta personer” (Respondent E) medan Respondent V anser att organisationen skall verka för en socialutjämning på bostadsmarknaden.

”Om ni åker till länder som Frankrike eller England, där kan du säga vilken adress du har och då vet man att du bor i social housing... det är väldigt stigmatiserande och utpekande, och som tur är har vi inte sådant system i Sverige, alla kan bo hos oss”.

Med hjälp av Furustens teori har vi identifierat vilka aktörer organisationen måste rätta sig efter. I detta avsnitt vill vi förklara hur organisationen verkade för att uppnå legitimitet eller anger orsaker till varför de förlorar den. Vi vill förklara organisationens beteende och de handlingar de gjorde för att anses legitima.

I empirin framgick det att Västhem's chefer upplevde att de hade förlorat legitimitet som en orsak av skandalen. För att återfå eller behålla legitimitet av viktiga aktörer som banker, hyresgäster, invånare och politiker fick organisationen rätta sig efter omgivningens krav på normer och regler. De förändringar organisationen införde var en följd av att legitimiteten försämrats.

Cheferna i organisationen upplever att hyresgästernas tilltro och legitimitet till organisationen är väldigt viktig. De anser att höga betyg i kundmätningar är viktigt. ”Det är till syvende och sist dem det handlar om. Dels som ägare i form av medborgare, de är våra kunder” (Respondent I). För att vara sina hyresgäster till lags ska organisationen producera vad hyresgästerna vill ha (Dowling & Pfeffer 1975). Cheferna anser att det hyresgästerna kräver välskötta fastigheter till en skälig kostnad. Det måste de göra för att organisationen ska behålla sin legitimitet. Genom att visa en bra ekonomi och förvalta sina bostäder på ett bra vis får organisationen ett gott rykte och legitimitet hos finansiella.

Mål och visioner är viktigt för en legitim aktör. Mål uppfattas externt att organisationen är rationell och överensstämmer med normerna som existerar i samhället. Det är av större betydelse externt än internt. Det är till exempel invånarna i en stad som tolkar målen organisationen har satt upp och en svagare effekt på själva organisationens strävan och utveckling. Organisationen jobbar med öppenhet för att visa målen och att man arbetar på rätt sätt.

”Ja, vi arbetar efter de direktiv som våra ägare gett oss då och vi försöker ha den största möjliga transparens så att man ser att det vi gör, att vi rättar oss efter de direktiven och reglerna som vi får ifrån våra ägare” (Respondent V).

Att organisationen följer de normer om hur de producerar och går tillväga legitimerar dem. Det skulle vara effektivare med att undgå LOU, men det skulle inte anses legitimt. Det är dock marknadsmekanismer som avgör huruvida vilken organisation som får högst legitimitet. Avgörande är vem invånaren väljer att lägga sin tilltro till och i förlängningen vilken aktör det väljer att bo hos.

Att bli identifierad med aktörer som innehar social legitimitet skapar legitimitet (Dowling & Pfeffer 1975). För att inte bli associerad med de skandaldrabbade organisationerna samt deras symboler, värderingar eller institutioner har organisationen försökt att särskilja sig från dessa. ”Vi har ju diskuterat mycket just det att vi buntas ihop och ses som en och hur vi ska hantera det” (Respondent I). Organisationen har också vänt sig till externa aktörer för bland annat revision och konsultation. Det gör att de sammankopplas med dessa och får del av deras legitimitet (Dowling & Pfeffer 1975:127).

På lång sikt försöker också organisationen att förändra samhällets normer så att de överensstämmer med organisationens produktion, metod och värderingar för att vara legitima. Det gör de genom att försöka sätta trender och normer i samhället genom deras långsiktighet, storlek och arbetssätt. Detta tydliggörs av en respondent:

”Till exempel det här med miljöcertifieringar och såhär, vi var ju väldigt tidiga med det. Den typen av frågor i förvaltningen kan vara sånt som gör att andra tittar på oss. Sen vill ju såklart göra saker som andra tittar på” (Respondent I).

Krisen i bostadsbranschen kan antas ha drabbat vår organisation hårdare på grund av deras betydande storlek, då de är en av de större aktörerna på marknaden. Stora företag är mer synliga och påpassade av flera aktörer som media, myndigheter och politiker. Även att de är sammanflätade med politiken, som ett kommunalt ägt bolag är, gör att deras legitimitet är i en mer utsatt position. Organisationen behöver vara den politiska ledningen till lags:

”Det finns ett antal punkter som man (politiker) säger att det här skall ni uppfylla och vi försöker uppfylla detta, och om vi inte uppfyller detta så är det naturligtvis ett missnöje från politiken och detta minskar vår legitimitet i så fall” (Respondent E).

Det finns ett samspel mellan samhällets normer och lagar, men detta samspel är inte perfekt. Normer ändrar sig över tid och det framgick under intervjuerna med cheferna att det förändrats:

”Det är ju så klart lite snack om hur det var förr i tiden, när kulturen var mera utbredd, för går då 20-30 år tillbaka i tiden så var det ju mycket mera... Lättare att det var sådana saker, snacket går ju fram och tillbaka om sådana saker” (Respondent F).

Omvärlden utvecklar hela tiden nya krav samtidigt som de omvärderar de befintliga kraven som finns. Ett tydligt exempel är att organisationen omvärderat synen på gåvor. Från att ha varit affirmativa till gåvor har organisationen övergått till en nolltolerans. Normer avspeglar sig i kulturen och precis som kultur skiftar de över tid och detta medför att organisationer måste förändras efter dem om de ska vidmakthålla sin legitimitet (Dowling & Pfeffer 1975). Organisationen ägnar sig åt socialt arbete eller välgörenhet av olika karaktär. Dels genom att förmedla bostäder via fastighetskontoret till utsatta personer och socialutjämning på bostadsmarknaden. Det är ett sätt att legitimera sig själv genom att visa omvärlden att man bidrar till samhället (Dowling & Pfeffer 1975:133).

5.4 Respondenternas åsikter om strategier för omvärldspåverkan

För att undersöka hur organisationen bemött det institutionella trycket och bevara sin legitimitet ställde vi frågor under semistrukturerna intervjuer som sedan kunde analyseras med hjälp av Olivers (1991) strategier.

Snabbt efter att händelserna skett startades en internrevision igång, samt att stadsrevisionen gjorde en utredning. Alla respondenter svarade att organisationen såg över sina rutiner. Svaren varierade dock i vilken utsträckning rutinförändringarna varit. Förändringarna syftade till att organisationen skulle öka kontrollen vid fakturahantering och uppföljning för att se om det fanns några kryphål. En kontrollplan har skapats, ”... sedan har det skapats en kontrollplan, alltså en övergripande plan där man identifierar risker” (Respondent F). Kontrollplanen togs fram i samarbete med en konsultfirma och resulterade snabbt i förändringar. Det etablerades stickprov av fakturor som därefter skulle kontrolleras grundligt. Samtlig personal tvingades även att uppge skriftligt om de hade någon bisyssla som skulle genomgå en bedömning. Respondent F talade om ett förtroendesystem:

”Du attesterar, jag slutattesterar, du tar ansvar för att du liksom gjort rätt, att du har kollat att det är rätt, att grejorna har kommit och jobbet är rätt gjort”.

Uthyrningspolicyn har varit utsatt för en översyn. Respondent I uttalade sig om uthyrningen ”en av de frågor som är känsligast och som omvärlden tittar mest på det är ju uthyrning av lägenheter.” Detta gjorde även Respondent F och tillade att regelverket skulle bli mer likartat. Upprättandet av en ny affärsetiks policy, där det framgick vad som var lämpligt till exempel över jul och hockeymatcher togs fram.

”Ja man är försiktigare och sådana enkla saker som om jag skall åka upp till Stockholm och träffa banker däruppe så skall jag skriva exakta kvitton varför jag skall göra det, vad gjorde jag där, varför, vilka jag träffade och sådana saker, så var det inte på stockholmsresor förut. Man specificerar noggrannare. Man går absolut inte på en hockeymatch men någon längre” (Respondent F).

Denna policy diskuterades av samtliga respondenter och alla drog samma slutsatser - det är nolltolerans mot dessa gåvor. Utöver denna policy nämndes ett nytt fokus på en personalhandbok som går igenom vad man får och inte får göra ”den har funnits länge... men det har varit mer fokus på den nu” (Respondent E). En respondent menade att den hade haft mycket konsultation med VD. Konsultationen har handlat om hur man skall bemöta media och vikten av att visa öppenhet.

”Jag som sakkunnig på det området har pratat ganska mycket om hur man skulle och inte skulle göra, och hur jag skulle vilja hantera det” (Respondent I).

Politikernas krav besvarades främst genom strategin om samtycke. För offentliga bolag är politiker även att betrakta som ägare, varpå digniteten i deras krav givetvis ökar. Då politiker absolut inte vill associeras med en verksamhet likt den på Poseidon eller Familjebostäder kom det genast krav på rutinförändringar för att undvika en sådan situation. Samtliga respondenter upplevde att organisationen utsatts för krav på förändring i dess hantering av fakturor, något som åtgärdades omedelbart och ändrades utan protester. Denna blinda anpassning till regler och normer som tillkommer av institutionellt tryck visar hur den sociala kontexten gjorde en annan strategi omöjlig (Oliver 1991:151). Förändringen av dessa rutiner underlättades av att de inte motsatte sig organisationens egna mål och visioner, något som istället skulle gjort strategin *kompromiss* ett lämpligt val. De sociala normer som förändrades gjordes också i samtycke. Vissa av cheferna upplevde att det sociala spelet som bedrivs vid middag, hockeymatcher etc. kunde vara organisationen till nytta, men accepterade att det inte längre

var lämpligt. Att det inte längre var accepterat visades genom att ta fram en ny affärspolicy och genom revidering av personalhandboken. Respondent E förtydligade "den har funnits länge... men det har varit mer fokus på den nu", ett exempel på hur tidigare accepterade sociala normer, till följd av omvärldens påverkan, inte längre accepterades. Användningen av strategin samtycke gentemot politikernas krav gjorde att organisationen kunde fortsätta att bedriva sin verksamhet utan att behöva förändra innehållet av den, de kunde också framstå som fortsatt legitima gentemot politikerna och därmed inte riskera förändringar i ekonomiskt eller politiskt stöd. Här kan antas en stor skillnad mellan privata och offentliga aktörer på marknaden. De privata bostadsbolagen har troligtvis inte alls varit tvungna att genomföra dessa förändringar för att behålla sin legitimitet, då de inte förväntas följa dessa normer på samma sätt som en offentlig verksamhet gör.

Respondenterna upplevde att medias granskning av deras organisation ökat som en effekt av skandalerna. Denna granskning upplevdes ställa högre krav på rationalitet, transparens och öppenhet hos organisationen. Medias ökade granskning upplevdes också ha gett effekten att flertalet påbörjade förändringar av organisationen snabbades på. För att bemöta medias tryck på öppenhet valde organisationen att använda strategin kompromiss. De berättade för oss att de gladeligen lämnade ut underlag om anbudsförfarande men att de fortfarande inte lämnar ut dokument som avslöjar hyresgästers identitet med hänsyn till den personliga integriteten, detta trots att flertalet mediala aktörer ifrågasatt deras öppenhet. Detta blir en logisk följd då det krockar med organisationens egen kultur kring hyresgästernas integritet. (Oliver 1991:152).

6. Diskussion och slutsatser

I detta kapitel diskuterar vi först våra metodologiska val och svårigheter vi stött på under arbetes tid, sedan besvaras våra forskningsfrågor med utgångspunkt ur analys och tidigare forskning.

Uppsatsen största problem var insamling av empiri. Vid tidpunkten för genomförandet av intervjuerna fick vi besked från tre av våra sju tänkta respondenter att de inte längre ville ställa upp. Trots att studiens validitet ökat med flera intervjuer upplevde vi att vi trots allt fick med nyckelpersoner från Västhem. I studien deltog deras vice VD, finanschef, ekonomichef och informationschef. Samtliga dessa innehade nyckelpositioner vid krisen och kom med

insiktsfulla och genomtänkta svar. Likheter i deras upplevelser anser vi också visar på en sann spegling av situationen. Med facit i hand hade vi inte valt att genomföra samtliga intervjuer på ett bolag. När vi började undersöka möjligheterna för att få intervjuer frågade vi flera bolag i regionen, men Västhem accepterade väldigt fort. Idag hade vi istället valt ett upplägg där vi besökt ett antal olika bolag och intervjuat två nyckelpersoner på dessa bolag. Detta hade både ökat studiens validitet och gjort det lättare för oss om en respondent valt att avstå. Vissa frågor som ställdes under intervjuerna gav inte det resultat vi väntat oss, men med hjälp av följdfrågor fick vi ändå en bred empirisk bas. Vi ansträngde oss för att skapa en stämning vid intervjuerna som skapade förtroende från respondenten till oss, något som ledde till fylliga och givande svar framförallt i slutet på intervjuerna. Genom att genomföra intervjuerna anonymt valde vi också bort alternativet fokusgrupper. Vi tror oss ha fått djupare och ärligare svar genom att säkra individernas anonymitet än ta vad vi hade fått vid de intressanta diskussioner som kan framkomma genom fokusgrupper.

6.1 Vilka externa aktörer upplevs påverka organisationen?

I den indirekta omvärlden identifierar vi flertalet aktörer. Dessa upplevde Västhem påverka organisationen på olika sätt. Politiker hade en mycket stor påverkan och upplevdes ha en särställning då de påverkade genom olika positioner de legala-, mentala- och sociala strukturerna. Dels påverkade politiker i egenskap som informationsdistributör de angav spelregler och den legala strukturen genom lagar, till exempel LOU och offentlighetsprincipen, till vilka Västhem var tvungna att anpassa sig till. Det fanns tydliga påföljder, som vite eller fängelse, om det valde att ignorera den legala strukturen. Eftersom Västhem är ett kommunalt bolag agerade politikerna även som ägare. Som ägare påverkade de både de sociala och mentala strukturerna. De påverkade hur verksamheten skulle bedrivas genom direktiv, mål och visioner. Tydliga exempel på det är hur de ville att Västhem och kommunala bolag skulle centraliseras och samordnas efter skandalen. Det kan uppfattas som ett tecken på isomorfi (Meyer & Rowan 1977). Denna likriktning underlättar politikernas granskning och standardisering. Ser alla bolag och förvaltningar lika ut blir det betydligt lättare att granska och jämföra dem. När välfungerande organisationer tvingas till förändringar i rutiner och regler kan det leda till försämringar av organisations legitimitet (Enrione, Mazza & Zerboni 2006). Det var troligtvis även ett sätt för politikerna att skydda sig mot att skandalen skulle sprida sig till dem och deras legitimitet (Johansson 2004). En centralisering gör att handlingsutrymmet blir mindre för Västhem och påverkan större från

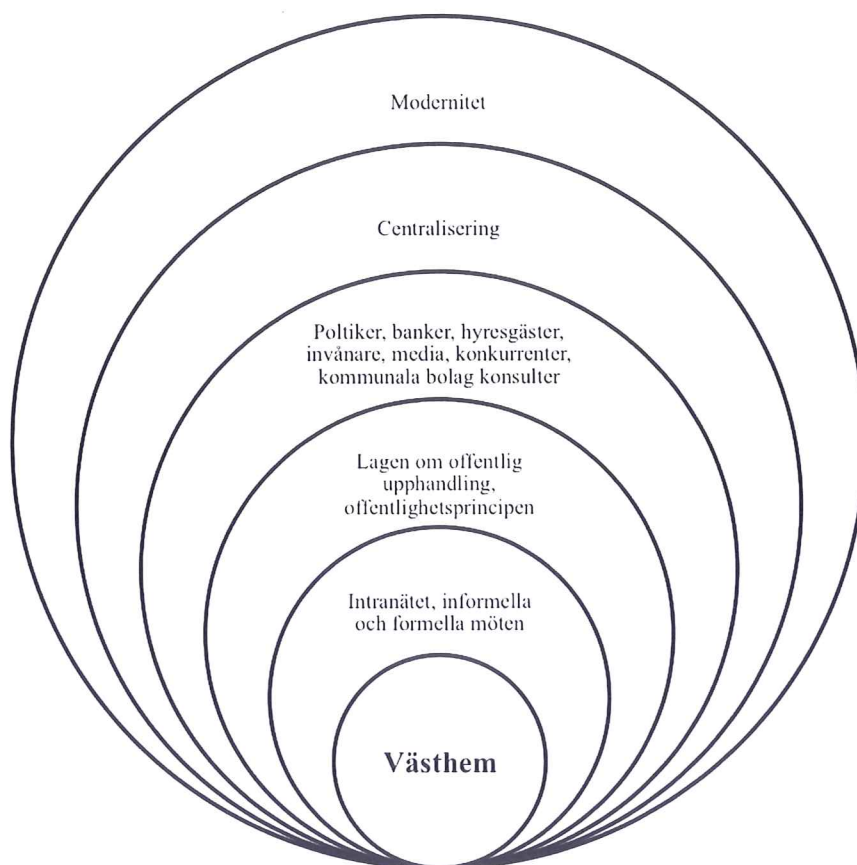
ägaren. Där tillkom hårdare krav på offentlig upphandling. Denna centralisering och samordning tycks vara ett steg tillbaka från NPM-processen som enligt Furusten (Furusten 2007:59), anser är en marknadiseringprocess. Istället för att drivas företagsmässigt drevs Västhem mer som en förvaltning efter krisen. Politikerna kom fram till dessa förändringar efter en revision som genomfördes utav ett välkänt konsultföretag. Konsulterna hade även förslag på förändringar inom Västhem som givetvis hade en viss påverkan.

Granskningen av Västhem upplevdes öka av flertalet aktörer. Politikerna, medias och privatpersoner granskning gjorde att Västhem blev försiktigare. Det upplevdes att dessa aktörers ökade granskning gjorde att de blev rädd för att göra "fel", försämrade arbetsklimatet, personal blev osäkrare och viljan att göra något nytt försvann. Det är en del av massmediernas uppdrag att granska makten och informera när oegentligheter påträffas. Dock hade media en annan inställning mot Västhem efter skandalen i de andra bolagen.

Med tanke på hyresgästernas storlek och närhet till organisationen upplever vi deras krav på förändring som oproportionerligt liten. Respondenterna nämnde hyresgästerna vid flertal tillfällen, men vi uppfattade inte att de hade haft några egentliga krav på förändring till följd av krisen. De få krav som cheferna hade uppmärksammat handlade om hyresavdrag och de negligerades. Det kan finnas flertal förklaringar till hyresgästernas agerande, men det är inget som kommer att diskuteras här. Banker och finansiella institut påverkar Västhem genom att de kräver ett välskött bolag med en välskött ekonomi för goda lånevillkor. Om hyresgästerna inte är nöjda och väljer andra alternativ för sitt boende påverkas ekonomin negativt.

Västhem kan inte undgå att bli påverkade av samhällstrender. Dessa är så pass stora och vedertagna att ingen aktör kan undgå dem helt. Att organisationen ska rationaliseras, effektiviseras och utvecklas är en tydlig påverkan från modernismen.

Efter att ha förklarat Västhem institutionella omvärld har vi valt att tolka och modifiera Figur 1 genom att anpassa den till Västhem. Det tydliggör vilka aktörer och faktorer som påverka organisationen.



Figur 2: Furustens figur (2007:23) Modifierad för Västhems omvärld

6.1.2 Hur upplever cheferna legitimitet och hur formar det organisationen?

Västhems chefer ansåg att legitimitet var en absolut nödvändighet för att verka och existera som en bostadsaktör. Legitimitet uppfattas definitivt som något viktigt och att legitimiteten har försämrats av skandalen är de ense om. Vilket måste uppfattas på största allvar då aktörer måste ha förtroende till dem för att verksamheten skall fungera. Utan legitimitet kan allmännyttan säljas av. Skandalen antar vi ha drabbat vår organisation hårdare på grund av deras betydande storlek, då de är en av de större aktörerna på marknaden. Stora företag är mer synliga och påpassade av flera aktörer som konsumenter, invånare, politiker och massmedia. Hyresgästerna är dels konsumenter som bor i fastigheterna som Västhem förvaltar och dels ägare i form av invånare i kommunen och de betraktas som ytterst viktiga. För att vara legitima tillhandahåller Västhem produkter som deras kunder efterfrågar som, till exempel bra bostäder för en skälig kostnad. Det är också utav vikt hur man producerar denna produkt. Det projekt för att renovera ett bostadsområde, som Västhem genomförde, är ett bra exempel på

vikten av att producera på rätt sätt. De fick utstå häftig kritik på grund av hur de genomförde renoveringen och inte följde de normer som fanns och förlorade på grund utav det legitimitet. Efter skandalen arbetar Västhem för att vara en öppen och transparent organisation för att externa aktörer och invånarna i kommunen ska uppfatta dem som legitima. De använde sig utav de regler och direktiv som både politiker och invånarna krävde. Den nya och striktare användningen av lagen om offentlig upphandling kan tyckas vara en produkt utav dessa krav. Med mål och visioner förmedlar man att man är en rationell aktör och visar att politikernas visioner implementeras för invånarnas skull. Målen och riktlinjer sågs över för att överensstämmer med de normer som samhället erhåller. Genom att införa miljöcertifieringar och deras arbetssätt försökte Västhem att förändra samhällets normer till att överensstämna med organisationens produktion, metod och värderingar för att vara legitima.

Västhem justerade sin policy gentemot vilka gåvor och sociala aktiviteter som var accepterade. De från gick sin tidigare linje där vissa gåvor samt besök på stadens arenor var acceptabla till en nolltolerans. Samtidigt kan dessa avvikelser från normerna i företagslivet försämra förtroendet med andra externa aktörer som banker. När privata aktörer medverkar på middagar och hockeymatcher bryter Västhem mot den norm som existerar. Likaså kan Västhem's legitimitet stärkas, genom att de enbart tar rationella beslut och visar att de kan stå över den typen av verksamhet. Västhem som befann sig i skandaldrabbad bransch, men som inte själva var skandaldrabbade, blev påverkade av skandalen. Skandaler tenderar att smittar av sig på närstående som andra bolag gjorde på Västhem (Johansson 2004; Bartunek, Hinsdale & Keenan 2006). För att inte bli associerad med de organisationerna som var involverade i skandalen har Västhem försökt att särskilja sig från dem och deras symboler och värderingar genom kommunikation och profilering. Västhem har också vänt sig till revisorer och konsulter som har hög social legitimitet. Det gjorde att de sammankopplas med dessa och får ta del av deras legitimitet (Dowling & Pfeffer 1975:127). Även politiker som har hög social legitimitet kan ge Västhem legitimitet. Politiker visar handlingskraft och städar bort oegentligheter som organisationer kan inneha. Förvisso kan ett motsatt förhållande gälla. Kommunala organisationer kan försämra legitimiteten för politiker. Det kommunala bostadsbolag MKB var illa skött och associerat med skandaler att politikerna tog avstånd för att inte bli smittade av deras låga sociala legitimitet. Detta kan leda till att legitimiteten för allmännyttan i sig försämras i den grad att det uppkommer incitament för att minska eller sälja ut den helt. Västhem fick legitimitet genom välgörenhet. De förmedlade ett visst antal bostäder via fastighetskontoret till utsatta personer och verkar även aktivt för socialutjämning

på bostadsmarknaden. Genom att visa en bra ekonomi och förvalta sina bostäder på ett bra vis får organisationen ett gott rykte och legitimitet hos finansiella.

6.1.3 Vilka strategier har använts mot de krav omvärlden ställt efter krisen?

Västhem har använt olika strategier gentemot olika aktörer. Vid den här typen av situationer framstår ett hårt institutionellt tryck på kommunala organisationer. Det går trend i att kritisera dem och kraven på förändring hopar sig. Varför det ska ske förändringar och var kan ibland tyckas oklart, men från politikernas håll var det tydligt. Det krävdes att även Västhem förändrade sina rutiner kring upphandling, fakturahantering och uthyrningsregler. Trots att revisionsrapporter hade givit Västhem beröm för deras rutiner och system, var de nu tvingade att förändra rutinerna till nya. Västhem använde helt Olivers strategi *samtycke* gentemot dessa krav och förändrade stora delar av rutinverksamheten. En sådan anpassning är både märklig och logisk. Vid krissituationer måste politiker framstå som aktiva, och peka med hela handen att det inte acceptabelt handlanden och ge strategier för att detta inte ska ske igen. Att välja en maktstrid gentemot en sådan viktig aktör för att Västhem inte velat införa nya rutiner är givetvis dödsdömt. Denna politiska motvilja att sammankopplas med skandaler gör att de ställer krav på förändringar för att tydliggöra sitt missnöje. Det som kan tyckas konstigt är hur en välfungerande organisation, som Västhem, också tvingas förändra sig. För politikerna, och därmed för bolagen, är det viktigast att visa sig handlingskraftig gentemot denna verksamhet. Västhem har således få val än att glömma sina tidigare rutiner, och anpassa sig till de nya. Hade de valt att använda strategin utmanande hade troligtvis det politiska stödet minskat, samtidigt som allmänhetens misstro ökat. Kraven på förändringar hade fått så pass stort socialt omfång, att alla andra strategier setts som märkliga och försök till att undvika ansvar. Det syns likheter mellan hur bolag i bostadsbranschen väljer strategin *samtycke* gentemot politikernas krav och i hur Katolska kyrkan valde att besvara förändringskrav på dem efter de händelser där flera präster sexuellt utnyttjat barn. Det skapades krav på öppenhet, rutinförändringar och vilket helt accepterades av kyrkan. Hade de inte valt strategin *samtycke* borde det kunnat skada deras legitimitet än mer än vad det redan gjort. Jämförelsen med Västhem visar på liknande effekter. Det ställdes stora krav på rutinförändringar och en mer öppen organisation, krav som inte var förhandlingsbara utan enbart fick accepteras genom *samtycke*.

Det rådde troligen en stämning i branschen där många visste vad som pågick. Att det sociala spelet hade stor makt har flera respondenter berättat om. Då vi granskat en relativt stor aktör i Västsveriges bostadsbransch hade de kunnat använda sig av *manipulation* eller *trotsighet* för att förändra rådande kontext. Genom att inte arbeta med aktörer som befattade sig med tvivelaktiga handlingar, genom att ta ett stort ansvar för att deras medarbetare hade trygga rutiner i ryggen, hade vår organisation kanske kunnat förändra branschens kontext och därmed hade dessa händelser kunnat undvikas. Det hade gjort att vår organisation hade fått inflytande över vilka institutionella normer som fanns i branschen, och därmed kunnat förändra från insidan, något som också kunnat gynnas då det institutionella trycket på organisationen främst var lokalt. Alltså borde organisationen utmanat befintliga värden, som de sociala normerna, då utmanande av dessa institutionella värden kan skapa tilltro till organisationen (Oliver 1991). Det är dock tveksamt om denna strategi alltid görs medvetet. Stora bolag kan tyckas verka enligt strategin manipulation med det är tveksamt om det är organisations mening att manipulera omvärldstrycket för att gynna dem.

Det finns även en viss risk att om ett kommunalt bolag skulle välja att använda strategin samtycke gentemot media skulle dess legitimitet urholkas. Generellt kan antas att samhället har en föreställning att offentliga företag arbetar för samhällsnyttan och enbart styrs av politiken. Skulle denna föreställning förändras så att det antas att media förändrar organisationer genom sin agenda skulle sannolikt legitimiteten försämrats gentemot dessa medborgare. Därför kan det troligtvis vara nyttigt för organisationer att använda strategin trotsighet gentemot medias krav vid vissa situationer.

6.2 Avslutande diskussion och förslag på framtida forskning

Studiens svar på frågeställningarna visar en tydlig kausalitetskedja. Västhem utsattes som en följd av bostadsskandalen för omvärldspåverkan. För att behålla organisationens legitimitet var de tvungna att bemöta omvärldstrycket. Detta strategiska handlingar som Västhem gjorde har vi kunnat likna med flera av Olivers (1991) strategier för att bemöta omvärldspåverkan. Politiker kanaliserade omvärldstrycket från många aktörer och blir därmed den aktör som sätter störst press på Västhem. De kommunala politikerna påverkade Västhem genom att vara ägare och kommuninvånarnas representanter. Detta sätter stor press på de mentala och sociala strukturerna hos Västhem medan riksdagspolitikerna påverkar legala strukturer genom att

lagstiftning. Kraven gjorde att Västhem inte hade något annat val än att använda strategin samtycke för att behålla sin legitimitet. Vi anser det avgörande för Västhem att hela tiden välja rätt strategi för att möta omvärldspåverkan och samtidigt försöka göra detta medvetet. Att hela tiden förändra sig efter omvärldens tryck kan på lång sikt förminska legitimiteten för bolaget då omvärlden kan tveka över dess egen kapacitet och tilltro till sin egen verksamhet. Skandaler påverkar fler organisationers legitimitet än enbart de som är inblandade. Västhem's legitimitet skadades och deras handlingsutrymme begränsades. Legitimitet är grundläggande för alla organisationers existens. I förlängningen innebär minskad legitimitet för kommunala bostadsbolag även minskad legitimitet för allmännyttan som politisk sakfråga. Vi anser det vara intressant med vidare forskning om hur allmännyttans utveckling då sker på grund av politisk ideologi eller offentliga bolags legitimitet.

7. Källförteckning

Backman, Jarl (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund,

Barth, Tom (2010), *Crisis management in the Catholic Church: Lessons for Public Administrators*, *Public Administration Review*, Volume 70, 780-791

Bartunek, Jan & Hinsdale, Mary Ann and Keenan, F. James (2008), *Church ethics and Its Organization Context: Learning from the Sex Abuse Scandal in the Catholic Church*, *Administrative Science Quarterly*, Volume 53, 188-191

Bergström, Göran & Boréus, Kristina (2005), *Textens mening och makt – metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Studentlitteratur, Lund

Breit, Eric (2010), *On the (Re)Construction of Corruption in the Media: A Critical Discursive Approach*, *Journal of Business Ethics*, Volume 92, 619-635

Bryman, Alan (2008), *Social Research Methods*. Oxford University Press, New York,
Colyvas, Jeannette & Powell, Walter W (2006), *Roads to institutionalization: The remaking of boundaries between public and private science*, *Research in Organizational Behavior*, Volume 27, 305-353

Dowling, John & Pfeffer, Jeffrey (1975), *Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior*, *The Pacific Sociological Review*, Volume 18, 122-136

Enrione, Alfredo & Mazza, Carmelo and Zerboni, Fernando (2006), *Institutionalizing Codes of Governance*, *American Behavioral Scientist*, Volume 49, 961-973

Furusten, Staffan (2007), *Den institutionella omvärlden*, Liber, Helsingborg,

Fernandez-Alles, Mariluz & Cuevas-Rodríguez, Gloria and Valle-Cabrera, Ramon (2006), *How symbolic remuneration contributes to the legitimacy of the company: An institutional explanation*, *Human Relations*, Volume 59, 961-992

Hamade, Kassem, Holmén, Christian och Ölander, Micke (2010), *Sanningen om kortskandalen*, 11 september, EXPRESSEN [Tillgänglig]

<http://www.expressen.se/nyheter/val2010/1.2130714/sanningen-om-kortskandalen> (Hämtad 2011 april 23).

Johansson, Patrik (2004), *I skandalers spår – minskad legitimitet i svensk offentlig sektor*, Diss, Kompendiet, Göteborg,

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund,

Lindkvist, Lars (1998), *Om legitimitet och legitimering vid förnyelse av offentlig sektor – Exemplet medarbetarägd vård och omsorg*, Kommunal ekonomi och Politik, Volym 2, 47-61

Meyer, W. John & Rowan, Brian (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, Volume 83, 340-363

Oliver, Christine (1991), *Strategic Responses to Institutional Processes*, Academy of Management Review, 1991, Volume 16, 145-171

Thompson, John (1997), *Scandals and Social Theory*, I James Lull och Stephen Hinerman (Red.) 1997, *Media Scandals*, Polity Press, 34-64

Zald, Mayer & Denton, Patricia (1963) *From evangelism to general service: the transformation of the YMCA*, Administrative Science. Quarterly, Volume 8: 214-234.

7.1 Muntliga referenser

Intervjuperson 1 på Västhem. 2011-05-10

Intervjuperson 2 på Västhem. 2011-05-12

Intervjuperson 3 på Västhem. 2011-05-13

Intervjuperson 4 på Västhem. 2011-05-16

Bilaga

Intervjuguide

Informerade ni era anställda om korrupsionsskandalen?

- Om ja, hur gjordes detta?
- Om nej, varför inte?
- Informella diskussioner? Vad? Hur?

Upplevdes det som en kris även för er?

- Anser du det att det blev en kris för kommunen/bostadsbolag eller alla kommunala bolag?

Gjordes det några direkta åtgärder?

- Såg ni över era rutiner?
- Utbildningar etc.

Finns det någon aktör som kritiserat även er?

- Hur har kritiken yttrat sig?
- Vad har ni gjort för att bemöta kritiken?

Upplever ni att granskningen av er har förändrats?

- Kommunledning?
- Hyresgäster?
- Revisorer?
- Media?

Har ni känt att ni tappat förtroende av någon aktör?

Har ni känt någon form av påtryckningar för att förändra er?

- Från vem?
- Förändra er hur?

Anser du att ni (Bostadsbolaget) är en aktör som sätter trender i bostadsbranschen i Göteborg?
Standarder, prioriteringsområden etc.?

Har händelserna förändrat er verksamhet? Blir ni försiktigare? Rädsla för att göra "fel"?
Stenarna?

Kan du beskriva jobbet du utför?

- Ser du någon tydlig förändring där jämfört med tidigare?
- Har du kontakt med externa aktörer? Hur?

Har din arbetsbeskrivning förändrats efter skandalerna?

- Kan du påminna dig om någon speciell förändring i ditt vardagliga arbete som skett till följd av skandalerna?

Har ni haft kontakt med konsulter för att förändra er organisation efter händelserna?

Har det skett förändringar i era interna regler, policys eller rutiner?

Upplever du ibland att efter omgivningens krav så tvingas ni till förändring, men att denna förändring inte gagnar organisationen?

Vad betyder ordet legitimitet för dig personligen?

- Är det ett viktigt ord för dig?

Anser du att företagets anseende/legitimitet förändrats av skandalerna?

- Hur?
- Varför?
- Kommunala bolag/bostadsbolag

Hur arbetar ni för att anses legitima?

- Är det ett viktigt ord för ert företag?
- Från vilken aktör anser du att vikten av legitimitet är viktigast?

Vad tycker du att ett kommunalt bostadsbolag ska stå för? Nämn gärna tre nyckelord!

- Skiljer dessa sig gentemot privata bostadsbolag