Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [VT16]
Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet
Lisa Forsaeus
Amalia Johnsén
Handledare: Carina Abrahamsson Löfström
Examinator: Gary Kokk

”En fot i varje värld”

En studie av hur chefer i hybrida organisationer hanterar multipla och konkurrerande krav

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Carina Abrahamsson Löfström för att ständigt ha funnits tillgänglig för att svara på våra frågor och funderingar och för att du hela tiden har väglett oss, tack! Vi vill även tacka Emma och Maria för värdefulla synpunkter under arbetets gång. Slutligen vill vi också tacka alla intervjuade tjänstemän för ert medverkande i studien, er medverkan har varit ovärderlig.

Göteborg, maj 2016.

Lisa Forsaeus och Amalia Johnsén

Sammanfattning

De kommunala bolagen präglas av förväntningar och krav som ställs på verksamheten. Dessa kännetecknas som komplexa och mångtydiga eftersom de kommunala bolagen är en kombination av offentlig förvaltning och det affärsdrivande bolaget. Organisationer av detta slag kan benämnas som hybrider då de påverkas av multipla institutionella logiker. Denna kontext innebär svårigheter för verksamhetens ledning att navigera i. Organisationen omfattas alltså av två styrlogiker samtidigt, vilket gör att de krav som ställs på bolagen inte alltid är förenliga. Syftet med denna studie var därför att undersöka hur chefer i kommunala bolag hanterar dessa konkurrerande krav. För att besvara studiens frågeställning intervjuades VD eller Vice VD i sex kommunala bolag. Resultaten av intervjuerna har redovisats med en uppdelning i de problemområden som återfunnits i det empiriska materialet. Därefter har materialet analyserats med hjälp av ett teoretiskt ramverk som utgår från fem olika strategier som chefer använder sig av för att hantera konkurrerande logiker. Studiens resultat visar på att endast tre av dessa strategier var möjliga att identifiera i det empiriska materialet. För att vidare kunna förklara materialet utvecklades en ny analysmodell som innehöll två ytterligare strategier vilka delvis utvecklats med hjälp av strategier som redogör för hur organisationer, snarare än individer, hanterar konkurrerande krav. Därefter förs en avslutande diskussion gällande huruvida det går att separera den individuella hanteringen och den organisatoriska hanteringen av konkurrerande krav och möjliga förklaringar till varför ramverket behövde utvecklas för att kunna besvara studiens frågeställning.

Nyckelord: Hybridorganisation, Konkurrerande krav, Institutionella logiker, Kommunala bolag, Strategisk hantering, Chefer.

Innehållsförteckning

1. Inledning 5
1.1 Begreppsdefinition 6
2. Tidigare forskning 8
3. Problemformulering 12
3.1 Syfte och forskningsfråga 12
3.2 Studiens bidrag 13
4. Metod och material 15
4.1 Metodval 15
4.2 Urvalsprocess 15
4.3 Datainsamling 17
4.4 Studiens tillförlitlighet 18
5. Teoretiska utgångspunkter och ramverk 19
5.1 Institutionell teori och legitimitet 19
5.2 Teoretiskt ramverk 19
6. Presentation av bolag och respondenter 22
7. Resultatredovisning 24
7.1 Upplevelser av motstridiga logiker 24
7.2 Hantering av motstridiga logiker 25
7.3 Empirisk sammanfattning 33
8. Empirisk analys och diskussion 35
8.1 Ignorans 35
8.2 Efterlevnad 36
8.3 Kombination 36
8.4 Uppdelning 38
8.5 Motstånd 39
9. Slutsatser 47
9.1 Förslag till vidare studier 48
Referenser 49
Bilaga 1 53

1. Inledning

Kommunalt ägda bolag utgör idag en betydande del av kommuners verksamhet och återfinns i hela landet. Att bedriva kommunal verksamhet i bolagsform är inte ett nytt fenomen utan har pågått sedan 1940-talet och sedan dess har antalet offentliga aktiebolag ökat stadigt (Thomasson 2013). I kommunala bolag utser kommunfullmäktige styrelseledamöter och bestämmer ändamålet för de helägda aktiebolagen. Den verksamhet som bedrivs i bolagsform utgörs främst utav företagstjänster och fastighetsverksamhet (Montin & Granberg 2013). De kommunala bolagen skapas i syfte att ansvara för ett samhällsintresse på uppdrag av den offentliga sektorn. Det speciella med ett offentligt ägt bolag är dock att det samtidigt är ett aktiebolag vilket också är ansvarigt att bedriva sin verksamhet på affärsmässiga grunder likt ett privatägt bolag (Thomasson 2013). Kommunala bolag kan således betraktas som "hybridorganisationer", då de både förväntas bidra till olika samhällsmål samtidigt som de måste verka i en konkurrensutsatt miljö och vara affärsmässiga (Montin & Granberg 2013). För dessa bolag innebär hybriditeten en form av dubbelhet som skapar utmaningar för styrningen av organisationen vilket även illustreras i uppstasens titel, uttalat under en informantintervju. Utmaningarna har sin grund i att den offentliga och privata logiken, som båda finns representerade i bolaget, konkurrerar och är ibland motstridiga. Dessa logiker innebär en dubbelhet vad gäller organisationens sammansättning och dessutom regleras kommunala bolag av olika lagar som kan härröras till de respektive logikerna. Likaså ställs det dubbeltydiga förväntningar på verksamheten eftersom kommunala bolag utgörs av en kombination av offentlig förvaltning och ett affärsdrivande bolag (Thomasson 2013).

Kritik som riktats mot kommunalt ägda bolag har stundtals varit relativt omfattande och uppmärksammade diskussioner har genom åren förekommit i såväl media som bland politiker och inom forskarvärlden. I en rapport har Hyltner & Velasco riktat kritik mot kommunala bolag för att de inte hanterar handlingsoffentlighet på rätt sätt, för att de skriver olagliga avtal samt för att bolagen inte respekterar den kommunala kompetensen och därigenom snedvrider konkurrensen gentemot det privata näringslivet (Hyltner & Velasco 2009). Även media har genomfört granskningar av kommunala bolag där det bland annat har framkommit att handlingsoffentligheten inte efterlevs som avsett (bl.a. Svensson 2015). Vissa forskare menar dessutom på att bolagisering av offentlig verksamhet genererar negativa konsekvenser för den lokala demokratin då besvärsrätten försvinner (bl.a. Lundquist 1998). Ovan nämnd kritik har också debatterats i riksdagen och vissa politiker menar också att möjligheten till insyn

riskeras då kommunal verksamhet bedrivs i aktiebolagsform (bl.a. Konstitutionsutskottet 1995/96). Mycket av den kritik som riktats mot bolagen är grundad i att de inte lyckas uppfylla ett eller flera av de krav som ställs på verksamheten. Thomasson menar att verksamheten är svårstyrd på grund utav de komplexa och konkurrerande krav som ställs på den (Thomasson 2009). Bolagen innefattar två olika styrlogiker, vilket ökar komplexiteten i såväl styrningen av verksamheten som i de krav som ställs på verksamheten av dess omgivning (Thomasson 2013). Att leda en hybridorganisation är således inte problemfritt. Inom ett kommunalt bolag tvingas chefer hantera de konkurrerande logikerna oavsett hur motstridiga de kan tänkas vara (Thomasson 2013). Det finns en rad olika utmaningar som chefer inom kommunala bolag dagligen måste hantera, vilka är ett resultat av de konkurrerande logiker som är typiska för en hybridorganisation av detta slag. Hur går chefer tillväga för att hantera dessa utmaningar och samtidigt tillmötesgå samtliga krav som ställs på organisationen?

1.1 Begreppsdefinition

Hybridorganisation: I den här studien definieras en hybridorganisation som en organisation vilken kombinerar olika institutionella logiker (Battilana & Dorado 2010). Den här undersökningen utgår från fallet kommunala bolag som hybridorganisation, vilka består av en kombination av logiker från det affärsdrivande aktiebolaget och offentlig förvaltning.

Institutionell logik: Utifrån Friedland och Alfords (1985) exemplifierade ordningar (eng. orders) identifierar vi det offentliga systemet som en institutionell ordning, och den privata marknaden som en annan institutionell ordning. Dessa ordningar bär i sin tur på varsin egen institutionell logik som påverkar hur organisationer förstår sin omvärld och därefter agerar i den. Institutionella logiker beskriver således organisationers inneboende motsättningar.

Offentlig logik: Är den logik som representerar det offentliga systemet som institutionell ordning. Samhällsnyttan och demokratiska värden så som insyn, öppenhet och kontroll är exempel på delar som utgör det offentliga systemet. Vi utgår från den svenska offentliga sektorn och dess lagar i antaganden om vad som innefattas i den offentliga logiken, eftersom det är ur den kontext undersökningen genomförs.

Privat logik: Är den logik som representerar den privata marknaden som institutionell ordning. Effektivitet, vinstmaximering och konkurrenslagstiftning är exempel på delar som

utgör den privata marknadens system. Vi utgår från den svenska marknaden och dess lagar i antaganden om vad som innefattas i den privata logiken, eftersom det är ur den kontext undersökningen genomförs.

Kommunala bolag: I denna studie definieras kommunala bolag som aktiebolag helägda av kommunen. Den enda ägaren till bolagen är således kommunen, vilket utesluter övriga motstridiga intressen från till exempel andra ägare. I de fall där begreppet *bolag* används syftas på denna definition.

2. Tidigare forskning

Följande avsnitt presenterar genomförd forskning som angränsar till denna studies ämnesområde. Redogörelsen startar i forskning som rör hantering av konkurrerande logiker på organisationsnivå för att sedan gå in på den forskning som utgår från individnivå.

Under de senaste årtiondena har studier rörande fenomenet multipla och konkurrerande logiker i hybridorganisationer blivit allt fler. Forskning på ämnet kan delas in i olika fokusområden. Bland annat finns det forskare som framförallt har riktat sig mot att undersöka hybridkontexten i sig (bl.a. Battilana & Dorado 2010). Flertalet forskare har dessutom undersökt och förklarat uppkomsten av institutionaliserade konkurrerande logiker (Rao, Monin & Durand 2003; Thornton 2002; Zilber 2002), hur multipla krav framträder och tar form (Cooper, Hinings, Greenwood & Brown 1996; Purdy & Gray 2009) och den organisatoriska övergången från en dominerande logik till multipla konkurrerande logiker (D'Aunno, Sutton, & Price 1991; Kitchener 2002; Thornton, Jones & Kury 2005; Thornton & Ocasio 1999; Thornton 2002; Zajac & Westphal 2004).

Den här studien ämnar snarare fokusera på hybridorganisationer som under en längre period har inrymt multipla logiker och utsatts för konkurrerande krav från omgivningen. Mer specifikt, hur konkurrerande krav från omgivningen hanteras av chefen och dess organisation. Det är möjligt att göra en uppdelning av den forskning som finns på området; å ena sidan den forskning som handlar om hur konkurrerande krav hanteras organisatoriskt och å andra sidan den forskning som handlar om hur organisationens chefer hanterar konkurrerande krav. Dessa är inte oberoende av varandra eftersom organisationens ledare också verkar som representant för organisationen som helhet, och ledaren i många fall är tänkt utgöra en central roll i organisationens beslutsfattande och strategiska utformning. Samtidigt kan det finnas en skillnad i hanteringen av konkurrerande krav på individnivå jämfört med organisationsnivå (Pache & Santos 2013). Delar av den befintliga litteraturen gällande chefers hantering av konkurrerande krav bygger på tidigare forskning om organisationers hantering av desamma, vilket innebär att det är relevant för denna studie att även lyfta centrala delar av den forskning som redogör för hur organisationer hanterar och svarar på multipla krav från skilda logiker. Båda forskningsområdena utgörs bland annat av undersökningar av multipla logiker och undersökningar av multipla identiteter inom organisationer. De studier som finns om multipla identiteter fokuserar framför allt på inomorganisatoriska identiteter (bl.a. Pratt & Foreman

2000), medan forskare som talar om multipla logiker ser dessa som ett resultat av de krav som ställs på organisationen från dess institutionella omgivning (bl.a. Pache & Santos 2013; Pache & Santos 2010). Nedan följer en presentation av relevant forskning först på organisationsnivå och därefter på individnivå.

Konkurrerande krav från multipla logiker kan i vissa fall vara motstridiga och gälla såväl skilda krav på mål som skilda krav på medel, en uppdelning som gjorts av bland annat Pache och Santos (2010). Författarna argumenterar för att målkonflikter är en större utmaning för organisationer än motstridiga krav gällande medel, men också att konfliktens svårighetsgrad påverkas av i vilken grad organisationens medlemmar är fästa vid eller förespråkar krav från de respektive logikerna (Pache & Santos 2010). För att ge exempel på medel- respektive målkonflikter skulle en konflikt gällande medel kunna liknas vid då en skola utsätts för konstanta påtryckningar av staten att verka inom given budget, samtidigt som elevernas föräldrar kräver ökning av resurser vad gäller exempelvis mentorskap och utvecklingsmöjligheter för eleverna. Ett motsvarande exempel gällande målkonflikt inom en organisation är istället de krav som ställs på frivilligorganisationer. Kraven kommer från å ena sidan enskilda donatorer som pressar organisationen till att fokusera på de humanitära kriserna som lyfts i media och å andra sidan institutionella bidragsgivare (t.ex. FN och Världsbanken), som istället pressar organisationen att fokusera på mer långsiktiga humanitära problem (Pache & Santos 2010). Författarna utgår från Olivers modell (1991) som redogör för strategier som organisationer använder för att hantera och svara på institutionellt tryck. Olivers modell redogör för fem strategier; samtycka, kompromissa, undvika, utmana, och manipulera (listade i stigande ordning av resistens). Med grund i Olivers strategier utvecklar författarna, med hjälp av de tidigare definierade påverkansfaktorerna, en modell som redogör för organisationers strategiska tillvägagångssätt för att hantera motstridiga krav (Pache & Santos 2010).

Författarna menar att graden av representation från de multipla logikerna inom organisationen till viss del påverkar hur organisationen hanterar och svarar på motstridiga krav (Pache & Santos 2010). Denna hypotes bekräftas i en studie av Pache (2011) där författaren drar slutsatsen att variationen av hur organisationer hanterar konkurrerande institutionella krav avgörs av i vilken grad organisationens aktörer är bundna till de logiker som konkurrerar inom organisationen (Pache 2011). Vidare har den kontext som organisationen är grundad i avgörande betydelse för vilka institutionella krav organisationen

är strategiskt följsam mot. De organisationer som är grundade i kontexten av fältets dominerande logik gynnas då de på förhand har legitimitet. De organisationer som istället härrör från den icke-dominerande logiken har från början låg legitimitet, vilket gör att de i större utsträckning är tvungna att påvisa att de är följsamma mot de normer som ligger inom, och tillhör, den dominerande logiken (Pache & Santos 2011). Det går att liknas vid resultatet i Thomassons (2009) studie, där hon menar att de krav som ställs på hybridorganisationens VD ökar i takt med att organisationens dubbeltydighet ökar (Thomasson 2009). En organisation som innefattar dubbeltydighet har alltså fler krav riktade mot organisationens VD.

Först på senare år har studier som fokuserar på hur chefer inom organisationer hanterar multipla eller konkurrerande krav gjorts. Pratt och Foreman (2000) utvecklar ett ramverk för hur chefer hanterar multipla identiteter inom organisationer. De menar att multipla identiteter inte nödvändigtvis måste vara oförenliga och organisationens medlemmar är inte alltid medvetna om dess multipla identiteter (Pratt & Foreman 2000). Chefernas hantering av multipla identiteter klassificeras i fyra strategier; *uppdelning, radering, integrering* och *aggregering*. *Uppdelning* beskriver en strategi där chefer väljer att bevara alla rådande identiteter inom organisationen men försöker inte uppnå någon synergi mellan dem. Logikerna hålls alltså separerade från varandra och används i olika situationer (Pratt & Foreman 2000). *Radering* används när chefer medvetet avvisar eller rensar bort en eller flera logiker ur organisationen (Pratt & Foreman 2000). *Integrering* uppstår när chefer försöker sammansmälta flera identiteter till en helt ny. Med denna strategi skapas en övergripande identitet som innehåller de tidigare logikerna, på ett sätt där de multipla logikerna inte längre uppfattas som olika utan snarare som en enda identitet (Pratt & Foreman 2000). *Aggregering* är en strategi där flera logiker förs samman då en organisation försöker behålla alla sina identiteter och samtidigt länka samman dem. Detta skiljer sig från uppdelning eftersom aggregering inte innebär ett försök att hålla logikerna separerade, utan snarare ett försök att identifiera relationer och utnyttja synergier mellan logikerna (Pratt & Foreman 2000). I en senare studie har Johansen et al. (2015) använt Pratt och Foremans (2000) klassificering av strategier för att jämföra chefers hantering av multipla logiker i tre olika hybridorganisationer. Studien utgår från tre organisatoriska grundförutsättningar som innebär utmaningar för chefer: effektivitet, legitimitet och mening. Resultatet visar att de lösningar chefer har på dessa problem kan ses som en hierarki av spänningar och lösningar. Studien visar att i en kontext där en huvudsakligen stark logik råder blir effektivitet den främsta

utmaningen för chefer och den hanteras genom radering och uppdelning. I en kontext där två starka logiker möts är det inte självklart vilken av logikerna som kommer att styra organisationens beteende och där ligger utmaningen för chefer i upprätthållandet av legitimitet, vilket också hanteras genom radering och uppdelning. I en kontext där istället en stark logik utmanar en etablerad stark logik är chefers utmaning att upprätthålla mening och legitimitet, vilket då hanteras genom radering och aggregering. Författarna menar att utrymmet för chefer är mycket mindre i de fall där det inte finns en självklar logik att välja, vilket de poängterar gäller i hybridorganisationer som är integrerade inom offentlig förvaltning och det privata näringslivet (Johansen, Olsen, Solstad & Torsteinsen 2015).

En klassificering, som är mycket lik Pratt och Foremans (2000), av chefers hantering av multipla krav har gjorts utav Pache och Santos (2013). De senares ramverk utgår dock ifrån organisationer som befinner sig i en hybridkontext och med konkurrerande krav på organisationen från omgivningen. Denna klassificering kommer att vara studiens teoretiska utgångspunkt och kommer att redogöras för under avsnittet *Teoretiskt ramverk.*

3. Problemformulering

Nedanstående avsnitt presenterar den problematik som återfinns i ledningen och styrningen av ett kommunalt bolag. Problemformuleringen mynnar ut i studiens syfte och valda frågeställning och därefter följer en redogörelse för studiens bidrag.

Den problematik som återfinns inom hybridorganisationer är dubbelheten i de krav som ställs på dem från skilda logiker. Dubbelheten innebär att verksamheten är uppbyggd efter och lyder under lagar och regler som återfinns inom respektive logik. Därutöver innebär det också en dubbelhet i de förväntningar som ställs på verksamheten av olika intressenter. För kommunala bolag kan dessa till exempel vara medborgare, kunder, ägare eller andra aktörer inom en viss bransch. De förväntningar som ställs på verksamheten är komplexa och mångtydiga eftersom organisationen utgör en kombination av offentlig förvaltning och det affärsdrivande bolaget (Thomasson 2013). Detta tar sig uttryck i att kommunala bolag bland annat lyder under aktiebolagslagen, vars styrverktyg inte är anpassade efter icke vinstdrivande verksamheter. Samtidigt lyder bolagen under andra lagar som ska säkerställa demokratisk insyn och kontroll, vilket gör kontexten motstridig för ledningen och dess VD att navigera inom. Ett exempel på detta är att kommunala bostadsbolag ska bedriva verksamhet enligt affärsmässiga principer och samtidigt i allmännyttigt syfte, vilket konkret innebär att samtidigt som de inte får begära mer i hyra för en lägenhet än vad den är värd ska bolagets vinster maximeras (Montin & Granberg 2013). Eftersom de kommunala bolagen tvingas anpassa sig efter och hantera två olika styrlogiker samtidigt innebär detta således en utmaning för styrningen av organisationen. Ledningen och VD har ansvar för att sköta den löpande verksamheten och det är därför även deras uppdrag att styra bolaget på ett sätt som säkerställer att både den offentliga och affärsmässiga logiken återfinns och efterlevs i den verksamhet bolaget bedriver (Thomasson 2013). Hur detta ska gå till är inte helt självklart, vilket gör att det finns anledning att tro att olika chefer i olika bolag hanterar problematiken på olika sätt.

3.1 Syfte och forskningsfråga

Studiens avsikt är att bidra med utökad kunskap om hur chefer i hybridorganisationer hanterar motstridiga krav från multipla logiker. Eftersom undersökningen är av fallstudiekaraktär ämnar studien dessutom bidra med kunskap till de enskilda organisationerna i syfte att medvetandegöra hur konkurrerande krav på organisationen

hanteras av dess ledare. Den tidigare forskningen på ämnet tyder på att det är en utmaning för chefer i en hybridorganisation att navigera i de skilda institutionella krav som ställs på organisationen. Hur chefer hanterar, eller bör hantera, dessa motstridiga krav är inte självklart. De olika kontexter som dessa krav kan uppstå i manar till den efterfrågan på fallstudier som nämns nedan i *Studiens bidrag*, då undersökningar i olika verksamhetsområden och olika hybriditetsformer kan generera skilda resultat. Vår undersökning kommer därför att bidra till en ökad förståelse för hur den offentliga respektive privata logiken påverkar kommunalt ägda bolag. Denna fallstudie kommer framförallt att generera svar gällande på vilket sätt dessa logiker hanteras i de fall de är motstridiga. Forskningsfrågan som presenteras nedan kommer att besvaras genom att identifiera de situationer där chefer upplever konkurrerande krav samt kartlägga vilka strategier som används vid hanteringen av dessa.

- Vilka strategier använder chefer i kommunala aktiebolag för att hantera konkurrerande krav som ställs på organisationen?

3.2 Studiens bidrag

Redogörelsen av tidigare forskning på området visar på behov av att empiriskt undersöka hur chefer i olika kontexter hanterar konkurrerande logiker, vilket också har efterfrågats i flera tidigare studier (Johansen et. al. 2015; Pache & Santos 2013). Dessutom gjordes ett "Call for papers" av tidskriften *Strategic Organization* i augusti 2014, där forskare uppmuntras att skicka in papers på temat strategisk hantering av institutionell komplexitet, där det bland annat efterfrågades hur institutionell komplexitet erfars, hanteras och utmanas av organisatoriska aktörer. Eventuella svar på detta call har ännu inte publicerats, varför det kan antas att efterfrågan på den typen av studier fortfarande finns. Efter flertalet och noggranna sökningar i Göteborgs Universitetsbiblioteks databas "supersök" ser vi att chefers hantering av konkurrerande krav inom offentligt ägda bolag i en svensk kontext är något som inte tidigare studerats. De sökord som användes var ord med olika kombinationer och böjningar på såväl svenska som engelska. Sökorden var exempelvis: managers, hybrid organizations, competing demands, competing logics, institutional complexity och strategic responses. Sökningarna gav ett stort antal träffar eftersom det finns omfattande forskning på ämnet. Däremot fann vi ingen studie som genomförts med samma ingångsvinkel som vår i en svensk kontext. Denna studie är en svensk fallstudie som belyser chefers hantering av

hybridproblematiken som återfinns i offentligt ägda bolag, vilket således är något som inte tidigare studerats. Detta tillsammans med efterfrågan på fallstudier av detta slag motiverar genomförandet av denna studie.

4. Metod och material

Följande avsnitt presenterar och motiverar studiens val av intervjumetod och beskiver genomförda urvalsprocesser. En redogörelse görs också för tillvägagångssätt i inhämtandet av empiriskt material. De egentliga namnen på den valda kommunen och dess bolag kommer inte att skrivas ut, vilket kommer motiveras under rubriken "Urvalsprocess". Avsnittet avslutas med en diskussion gällande studiens tillförlitlighet.

4.1 Metodval

Studien har en kvalitativ ansats med semi-strukturerade samtalsintervjuer som metodval för insamlingen av empiriskt material. Valet av intervjumetoden gjordes med anledning av att studien avsåg undersöka hur chefer hanterar konkurrerande krav som ställs på organisationen, vilket endast kan undersökas genom att samtala direkt med dessa. Valet av samtalsintervju som metod är lämplig i situationer där en studie syftar till att undersöka hur människor själva uppfattar sin värld, i syfte att komplettera annan forskning samt med en teoriutvecklande eller teoriprövande ansats (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud 2007). Denna studie tangerar samtliga dessa användningsområden för intervjuer som metod, vilket motiverar studiens metodval. Under rubriken *Studiens tillförlitlighet* kommer det argumenteras för varför andra tänkbara metoder valts bort inom ramen för denna studie.

4.2 Urvalsprocess

Studien har genomförts i en större kommun i Sverige med relativt många bolag som bedriver skilda verksamheter. För att det inte ska vara uppenbart vilka bolag och respondenter som deltagit i studien har vi valt att inte benämna studieobjekten vid dess faktiska namn. Hädanefter kommer kommunen studien är genomförd i att benämnas *Kommunen*. För att kartlägga bolagsstrukturer och ägarförhållanden samt välja ut lämpliga bolag att genomföra studien på gjordes en informantintervju med en tjänsteman som arbetar som utvecklingsledare i Kommunen, bland annat med ansvar för att utreda inträde i de kommungemensamma interna tjänsterna för samtliga av kommunens bolag. Enligt Holme & Solvang (1997) har en informant mycket insikt och information om fenomenet som studeras men är själv inte delaktig i hanteringen av fenomenet. Vår informant har således ett övergripande perspektiv över stadens bolag, men arbetar inte direkt med de aktuella beslut som undersöks i studien. Denne informant rådgav oss att genomföra ytterligare en

informantintervju med en chef som arbetar i kommunens koncernbolag (Informantintervju, Kommunen). Således genomfördes ytterligare en informantintervju med en tjänsteman som arbetar som kommunikationschef i kommunens koncernbolag, vilket är ägare till kommunens samtliga bolag. Detta koncernbolag kommer hädanefter benämnas *Koncernbolaget*. Denna intervju genomfördes i syfte att säkerställa att det existerar bolagsgemensamma svårigheter som grundas i en motstridighet mellan den offentliga respektive den privata logiken. Intervjun gav även möjlighet att specificera och utveckla frågorna i vår intervjuguide i gemenskap med informanten, som genom sin befattning har gedigen kunskap om de utmaningar chefer och beslutsfattare möter i sin vardag. Därutöver hjälpte informanten oss att identifiera lämpliga bolag utifrån förutsättningarna att de valda bolagen utsätts för komplext beslutsfattande på grund av konkurrerande logiker. Informanten hjälpte dessutom oss att identifiera inom vilken chefsnivå och befattning beslut om dessa komplexa frågor ofta måste tas. Det som framgick av intervjun var bland annat att den nivå av chefer som kan tänkas relevanta för studien är personer som sitter i ledningsgrupper. Mer specifikt menade informanten att VD eller Vice VD bör vara de bäst lämpade att svara på de tänkta frågorna. Vidare menade informanten att de bolag som förmodligen i störst grad handskas med denna problematik är Energibolaget, Hamnbolaget och stadens samtliga bostadsbolag samt andra konkurrensutsatta bolag (Informantintervju, Koncernbolaget).

Med utgångspunkt i den information som framkommit under de genomförda informantintervjuerna utvecklades en intervjuguide, och sex kommunala bolag valdes som studieobjekt i undersökningen. Urvalsprocessen grundades på stadens bolagsstruktur, indelad i olika områden: Energi, Bostäder, Hamn, Kollektivtrafik, Lokaler, Näringsliv och Turism-Kultur-Evenemang. För att de valda studieobjekten skulle ha så likartad ägarmässig utgångspunkt som möjligt, uteslöts delägda bolag från undersökningen. En studie som även innefattar delägda bolag medför en risk att respondenten istället lyfter situationer då hen tvingas hantera motstridiga krav mellan de skilda ägarna. För att utesluta sådan risk valdes enbart helägda bolag till fallstudien. I klustret som benämns Näringsliv är kommunens delägda bolag placerade och dessa bolag har därför uteslutits från studien. Med utgångspunkt i de diskussioner som förts under informantintervjuerna valdes sedan ett bolag från varje resterande kluster. De valda bolagen benämns med fiktiva namn för att minska risken för att känslig information som kan kopplas till respektive organisation ska framkomma vid sökning på bolagens egentliga namn. Bolagen kommer att benämnas som: Fastighetsbolaget, Energibolaget, Eventbolaget, Hamnbolaget, Bostadsbolaget och Kollektivtrafiksbolaget.

Eftersom vi var intresserade av att undersöka hur chefen på högsta nivå hanterar de motstridiga krav som kan uppkomma i dessa typer av hybridorganisationer valdes en representant per bolag ut. VD:n för varje bolag tillfrågades om att ställa upp på intervju, i de fall där VD:n inte hade möjlighet att intervjuas kontaktades istället bolagens Vice VD. Detta resulterade i att undersökningen grundas på intervjuer med fyra respondenter med befattningen VD samt två respondenter med befattningen Vice VD.

4.3 Datainsamling

Under insamlingen av empiri genomfördes semi-strukturerade intervjuer. Intervjuformen möjliggör anpassning av samtalet utifrån respondentens svar och tillåter intervjuaren att ställa följdfrågor. Öppnare frågor genererar dessutom mer analyserbara svar från respondenterna, och minskar risken för kortare bekräftanden eller nekande svar. En intervjuguide utvecklades utifrån såväl tidigare forskning som utifrån de genomförda informantintervjuerna. Intervjuguiden användes som utgångspunkt under intervjuerna och fungerade som en stödmall för intervjuaren för att säkerställa att alla frågor ställdes. Samma intervjuguide användes under samtliga intervjuer eftersom det undersökta fenomenet var detsamma i respektive bolag. Likaså valdes att endast undersöka individer på ledningsnivå inom bolagen, vilket också möjliggjorde användning av samma intervjuguide då den inte behövde anpassas utifrån vilken roll respondenten har i bolaget. Samtliga intervjuer genomfördes genom personliga möten på respektive respondents ordinarie arbetsplats och varje intervju uppgick till ungefär 45 minuter. Vid intervjutillfällena fick respondenten stort utrymme att själv identifiera och exemplifiera olika problem, vilket gjordes för att säkerställa att den insamlade empirin verkligen är exempel på konkurrerande logiker. Transkribering av intervjuerna gjordes kort efter genomförandet. Intervjuerna lades upp så att den ena av de två intervjuarna hade huvudansvaret för samtalet medan den andra hade ansvar för kortare stödanteckningar. Upplägget valdes för att minimera förvirring hos respondenten som skulle kunna uppstå om intervjuarna exempelvis råkade ställa varsin fråga på samma gång. Stödanteckningarna gjordes också i syfte att fungera som en minnesanteckning över vad som ansågs vara det viktigaste under intervjuerna och vara till hjälp vid senare analys.

Efter att det empiriska materialet samlats in och transkriberats lästes materialet igenom flertalet gånger av studiens båda författare, därefter gjordes en sammanfattning av intervjuerna utifrån de frågor som var mest relevanta för att besvara studiens frågeställning,

något som Esaiasson et al. (2007) anser är en lämplig utgångspunkt för att börja bearbeta materialet. För att på ett systematiskt sätt fortsätta bearbetningen materialet lyftes viktiga svar, belysande citat och exempel ut ur samtliga intervjuer. Därefter sammanfattades dessa i kortare, mer koncisa formuleringar (Esaiasson et al. 2007). Sedan gjordes en jämförelse av de utvalda delarna ur intervjusvaren mellan samtliga intervjuer där mönster identifierades. Den empiriska presentationen som följer är strukturerad utifrån de identifierade mönstren och är indelade utifrån liknande problematik som återfunnits hos respondenterna, för att belysa hur liknande problematik kan hanteras på skilda sätt.

4.4 Studiens tillförlitlighet

För att avgöra om studiens resultat kan anses vara trovärdigt följer här en diskussion om studiens *tillförlitlighet*. Då intervjuguiden utformades med öppna frågor och med stor frihet för respondenten att själv identifiera exempel på konkurrerande krav, anser vi att studiens tillförlitlighet ökar därför att risken för att viktig information utelämnades är låg. För att säkerställa att de frågor som intervjuguiden utgörs av är förståeliga och relevanta för vad studien avser undersöka genomfördes en informantintervju med kommunikationschefen på Koncernbolaget. Informanten konfirmerade författarnas identifierade exempel på konkurrerande krav som goda exempel som samtliga bolag i någon mån tampas med (Informantintervju, Koncernbolaget). Eftersom att studiens teoretiska begrepp får anses vara relativt abstrakta var det också behjälpligt att informanten säkerställde att relevanta frågor var formulerade i guiden för att kunna besvara studiens frågeställning. Trots detta valde vi att diskutera vissa av begreppen med respondenterna vilket inte upplevdes vara problematiskt på intervjuerna eftersom samtliga respondenter verkade väl medvetna om att de arbetade i en hybridkontext och att konkurrerande logiker stundtals präglade organisationen. Intervjuerna genomfördes endast med chefer på ledningsnivå (VD eller vice VD) eftersom studiens syfte är att undersöka hur chefer hanterar konkurrerande logiker. Eftersom studien inte gör anspråk på att undersöka hur organisationen beter sig som helhet var det inte av relevans att i denna studie intervjua övriga medarbetare inom organisationen. Av samma anledning valdes även dokumentanalys bort, eftersom de dokument som avser organisationens uppdrag och mål samt granskande dokument av exempelvis offentlighet och sekretess gäller organisationens beteende och inte chefens hantering.

5. Teoretiska utgångspunkter och ramverk

Nedan beskrivs studiens teoretiska utgångspunkter och det valda teoretiska ramverket redogörs för. Avsnittet avslutas med en illustration över studiens ursprungliga analysmodell, vilken är en sammanvävning av studiens teoretiska utgångspunkter och det valda teoretiska ramverket.

5.1 Institutionell teori och legitimitet

Organisationer lever i en institutionell omgivning där olika omvärldsfaktorer påverkar hur de väljer att strukturera och styra sin verksamhet. Organisationer möter dagligen direkta krav i form av lagar och föreskrifter, men också samhällets normer, attityder och moden vilka de i mer eller mindre utsträckning förväntas rätta sig efter för att upprätthålla sin legitimitet. (Furusten 2007). Pfeffer och Salancik (1978) menar att organisationer som möter multipla och motstridiga krav står inför ett dilemma då innebörden av att tillfredsställa ett krav kan leda till att organisationen måste bortse från ett annat. Detta kan innebära att organisationen i någon grad riskerar sin legitimitet (Pache & Santos 2010). Organisationer är i behov av att upprätthålla sin legitimitet för att säkerställa organisationens överlevnad (DiMaggio & Powell 1983)

Organisationens ledningsgrupp och VD har till uppgift att förvalta och leda den löpande verksamheten och styra organisationen mot de mål som satts upp för den. Detta innebär att det främst är de som ställs inför utmaningen att hantera de krav som ställs på organisationen utav dess omgivning (Thomasson 2013). Ledningsgruppen och VD måste besluta om och ansvara för hur de ska hantera multipla logiker för att säkerställa organisationens legitimitet och deras egen position inom bolaget.

5.2 Teoretiskt ramverk

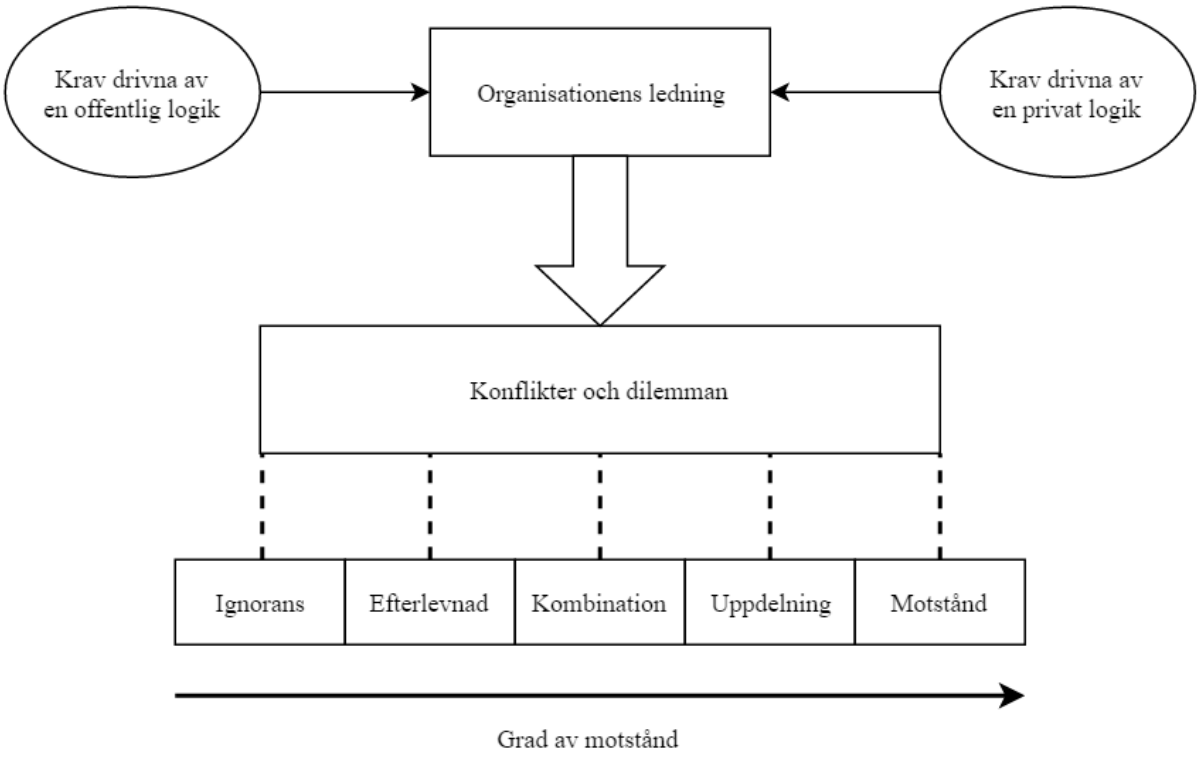
Eftersom motstridiga krav riskerar att äventyra organisationers legitimitet har, som tidigare nämnts, olika forskare valt att undersöka de strategiska tillvägagångssätt som organisationer använder sig av i olika situationer (Pache & Santos 2010). Det finns också studier som har valt att istället fokusera på organisationens chefer och ledare, och har undersökt hur dessa agerar i situationer av motstridighet grundad i de krav som ställs från omgivningen. Bland dessa studier hör Pratt och Foreman (2000) och Pache och Santos (2013).

Pache och Santos ramverk (2013) utgår, till skillnad från Pratt och Foremans (2000), ifrån organisationer som befinner sig i en hybridkontext och med konkurrerande krav på organisationen från omgivningen. Denna kontext är med andra ord lik den kontext som denna undersökning utgår från. Likheten är anledningen till varför Pache och Santos ramverk (2013) används som teoretiskt ramverk i denna undersökning, istället för det ramverk skapat av Pratt och Foreman (2000) vilket redogjorts för i avsnittet *Tidigare forskning*.

Författarna identifierar ett antal olika strategier som chefer använder sig av för att hantera konkurrerande logiker och utvecklar därefter en modell som förutser individers svar på dessa logiker som en funktion av deras grad av tillhörighet till var och en av logikerna liksom organisationens grad av hybriditet. De strategier som författarna identifierar att chefer använder sig av då de möter konkurrerande logiker är; *ignorans, efterlevnad, kombination, uppdelning* eller *motstånd*. *Ignorans* innebär avsaknad av respons på konkurrerande krav och är i sig inte en medveten strategi utan är en följd av bristande medvetenhet om logikens inflytande över organisationen. *Efterlevnad* är en strategi där chefen fullständigt antar de normer, värderingar och praktiker som en viss logik innehåller. Efterlevnad kan förekomma i olika grad av medvetenhet, alltifrån att omedvetet imitera till att vara frivilligt följsam mot logiken. En *kombination* används som ett försök att blanda vissa av de normer, värderingar och praktiker som de konkurrerande logikerna innehåller. *Uppdelning* innebär att en chef kan vara fullt följsam mot en viss logik i en situation men i en annan situation följsam mot en annan logik. Logikerna hålls separerade och efterföljs i olika situationer. *Motstånd* är, till skillnad från ignorans, en strategi där chefer medvetet försöker avvisa de praktiker som återfinns inom en viss logik (Pache & Santos 2013).

Modellen nedan kommer att fungera som studiens analysmodell och illustrerar hur krav ställs på organisationens ledning från två skilda logiker, vilket leder till konflikter och dilemman som kan hanteras av ledningen genom ett antal potentiella strategier. Analysmodellen är skapad av oss men strategierna är identifierade av Pache & Santos (2013). Vi listar strategierna i stigande grad av motstånd mot logikerna för att ge en tydligare bild av hur de hänger ihop. Graden av motstånd är identifierad utifrån motståndet i hanteringen av de konkurrerande kraven och inte i vad hanteringen resulterar i för konsekvenser. Detta är anledningen till att *ignorans* placeras först på gradskalan då strategin genomförs omedvetet och alltså saknar respons på kraven. Därefter placeras strategin *efterlevnad* då denna kan

genomföras med olika grad av medvetenhet. *Kombination* är nästföljande strategi vilken placeras före *uppdelning* då hanteringen påvisar en vilja att kombinera de båda kraven medan *uppdelning* helt separerar de olika kraven och efterföljer den ena logiken men motsätter den andra i olika situationer. Strategin *motstånd* placeras slutligen längst till höger på skalan, då hanteringen medför ett aktivt försök att avvisa en logik.



Figur 1. *Studiens ursprungliga analysmodell med strategier hämtade från Pache & Santos (2013)*

6. Presentation av bolag och respondenter

Nedan följer en kort presentation av de studerade bolagen, deras placering i kommunens bolagsstruktur samt deras verksamhetsområde. Bolagen har fått fiktiva namn som utgår från deras verksamhetsområde. Respondenten för varje bolag presenteras kort med sin titel, information om hur länge de varit verksamma i bolaget.

Fastighetsbolaget

Bolaget är ett fastighetsbolag som ligger inom Lokalklustret i kommunens bolagsstruktur. Det förvaltar och äger många av kommunens mest ikoniska byggnader och deras uppdrag är att bland annat att vara ett verktyg för Kommunen inom fastighetsområdet för att bidra till stadens utveckling samt att vårda och utveckla stadens kulturhistoriskt intressanta byggnader. Bolagets totala fastighetsbestånd uppgår till 300 byggnader och organisationen har 75 anställda. Respondenten från bolaget har arbetat som Vice VD i verksamheten i 16 år (Respondentintervju Fastighetsbolaget).

Energibolaget

Bolaget är ett energibolag och ligger inom Energiklustret i kommunens bolagsstruktur och har ungefär 1050 anställda. Bolaget erbjuder elnät, fjärrvärme, gas, kyla, energitjänster, förnybar energi samt data- och telekommunikation. Bolagets uppdrag innebär delvis att ha konkurrenskraftiga erbjudanden men också att vara en del av kommunens stadsutveckling och omställningen till mer klimatsmarta energikällor. Respondenten har arbetat som VD på bolaget i fem år (Respondentintervju Energibolaget).

Eventbolaget

Bolaget driver eventverksamhet, restaurangverksamhet och hotellverksamhet och är placerat inom klustret som benämns turism, kultur och evenemang i kommunens bolagsstruktur. Bolaget är ett utav kommunens äldsta bolag och eventverksamheten har ungefär tre miljoner gäster per år. Bolaget har till uppdrag att bland annat bidra till ökad turism i Kommunen. Respondenten har arbetat som VD på bolaget i strax över fem år (Respondentintervju Eventbolaget).

Hamnbolaget

Bolaget driver och marknadsför kommunens hamnverksamhet och ingår i Hamnklustret i kommunens bolagsstruktur. Bolagets verksamhet har en mycket lång historia och har ungefär 120 medarbetare. Deras främsta uppdrag är att stärka såväl lokalt som nationellt näringsliv och skapa konkurrensfördelar inom nordisk industri genom att underhålla, utveckla och marknadsföra hamnen. Respondenten har arbetat på bolaget sedan drygt fyra år tillbaka och startade då som chef för två områden och har sedan dess fått breddat ansvar till att nu arbeta som Vice VD och administrativ chef (Respondentintervju Hamnbolaget).

Bostadsbolaget

Bolaget är ett allmännyttigt bostadsbolag och är placerat inom klustret Bostäder i kommunens bolagsstruktur. Bostadsbolaget är ett av Kommunens största bostadsbolag och äger och förvaltar närmare 27 000 lägenheter i kommunen. Bostadsbolagets uppdrag innebär bland annat att erbjuda ett stort utbud av attraktiva och prisvärda bostäder och samtidigt utveckla och stärka kommunens olika stadsdelar. Bostadsbolaget består av ungefär 250 medarbetare som förvaltar och producerar lägenheter i kommunen. Respondenten har arbetat på bolaget i över 20 år, på fem olika placeringar från byggchef till nuvarande VD (Respondentintervju Bostadsbolaget).

Kollektivtrafiksbolaget

Bolaget bedriver kollektivtrafiksverksamhet och är moderbolag i klustret Kollektivtrafik i kommunens bolagsstruktur. Kollektivtrafiksbolaget består av tre olika verksamhetsområden och är den största kollektivtrafiksaktören i regionen. Kollektivtrafiksbolaget består av totalt 1600 medarbetare och bolagets uppdrag är att bedriva en kundanpassad kollektivtrafik i Kommunen på ett ekonomiskt effektivt sätt och samtidigt bidra till Kommunens stadsutveckling och hållbarhetsmål. Respondenten har arbetat som VD på bolaget i 12 år. (Respondentintervju Kollektivtrafiksbolaget).

7. Resultatredovisning

Under det här avsnittet presenteras studiens insamlade empiri, alltså den information som har framkommit under intervjuer med respondenter från respektive bolag. Redovisningen av studiens empiri börjar med en kort redogörelse för hur respondenterna upplever konkurrerande krav för att sedan ingående presentera deras hantering av konkurrerande krav uppdelat utifrån problemområden. Avsnittet avslutas med en kort sammanfattning av det empiriska resultatet.

7.1 Upplevelser av motstridiga logiker

Av intervjuerna med respondenterna för respektive bolag framkom det att några av respondenterna inte ansåg sig uppleva någon egentlig problematik i förenandet av de två logikerna. Respondenterna för Fastighetsbolaget, Bostadsbolaget och Kollektivtrafiksbolaget menade på att de inte kunde påstå att det var problematiskt eller svårhanterligt att ta hänsyn till krav från de båda logikerna. Under intervjun med respondenten för Fastighetsbolaget menade hen att efter 16 år på bolaget så har hen skapat rutiner i sina arbetsuppgifter, vilket skulle kunna vara en anledning till att hen inte upplever någon direkt motstridighet. Respondenten menade också på att en medarbetare som arbetat kortare period i bolaget förmodligen skulle uppleva situationer annorlunda (Respondentintervju Fastighetsbolaget), ett resonemang som även gjordes av respondenten för Bostadsbolaget.

> *"Om du jobbar 16 år i den här miljön, så lär du dig den och då vet du hur du ska förhålla dig. Hade jag bara jobbat ett år så hade jag kanske haft en annan uppfattning och känsla därför att då hade jag kanske kommit från ett privat bolag och tyckt att det varit jättejobbigt och att allting tar mycket längre tid. Vi kan ju inte gå ut och förhandla hur som helst osv."* (Respondentintervju Fastighetsbolaget)

Trots att dessa tre respondenter inte ansåg sig uppleva någon direkt problematik eller motstridighet mellan logikerna kunde samtliga ge exempel på situationer där det uppstått svårigheter att förena logikerna. Det indikerar på att problematiken existerar även inom dessa tre bolag, men en variation av respondenternas egen uppfattning om vidden av problematiken har framkommit under intervjuerna.

Till skillnad från ovan nämnda bolag har det under intervjuerna framkommit att respondenterna för Energibolaget, Hamnbolaget och Eventbolaget stundtals upplever tydliga svårigheter med förenandet av de två logikerna. Dessa respondenter visade på en tydlig förståelse för de svårigheter som kan uppstå i en hybridorganisation. Dock poängterar även dessa bolag att de problemen inte alltid är svårhanterliga.

7.2 Hantering av motstridiga logiker

Nedan följer en djupgående redovisning av de exempel som framkommit under intervjuerna där respondenterna beskriver hur de hanterat situationer av motstridiga krav, uppdelat utifrån olika problemområden. Exempel kommer emellanåt förtydligas med belysande citat.

Hantering av problem med offentliggörande av handlingar

Under intervjuerna med respektive bolag framgick det i vissa fall att nästan samtliga bolag agerade på samma vis vid vissa specifika problem. Nästan samtliga bolag menade att det har uppkommit situationer då bolaget valt att skydda sig själv, sina dotterbolag eller sina leverantörer från att lämna ut affärskänslig information. Respondenterna beskrev situationer då de valt att sekretessbelägga viss information, med risk att denna sekretessbedömning inte skulle klara en prövning i domstol. Respondenten för Fastighetsbolaget förklarade att ledningsgruppen emellanåt beslutar om sekretessbeläggning på vissa delar av styrelsedokument där investeringsbeslut finns med. Anledningen är att bolaget inte önskar att marknaden ska få information om vilka investeringar som är kalkylerade för, eftersom att informationen kan hjälpa aktörer att räkna baklänges och på så vis få reda på vilka belopp Fastighetsbolaget beräknar att anbuden kommer ligga kring. Energibolaget gav istället exempel på situationer då bolaget har sekretessbelagt information som vid prövning kan bedömas överflödig i syfte att skydda bolagets leverantörer samt köpare av de dotterbolag som sålts.

> *"Det är inte bara vår verksamhet vi vill skydda utan det är också den potentiella köparen.* […] *Historiskt så har vi gått in i något avtal där vi garanterar sekretess för att de andra* [köparen] *kräver det, men det kanske inte klarar sekretess i en domstol."* (Respondentintervju Energibolaget)

Både Hamnbolaget och Kollektivtrafiksbolaget menade att de har nekat utlämning av känsliga handlingar, och på så vis riskerat överprövning av beslutet, för att skydda sina anställda och sin organisation i olika situationer.

> *"När vi skötte kontrollerna ombord* [biljettkontroll] *så ville media ha ut namnen på vår personal som blivit hotade i en incident. Men då pratade vi med personalen, och de var inte intresserade utav det, de ville inte prata med media. Då vägrade jag att lämna ut det* [namnen på de berörda medarbetarna]. *Men media kunde gått vidare med det, för man kan ju inte undanhålla sådana uppgifter, men det gjorde de inte."* (Respondentintervju Kollektivtrafiksbolaget)

Bostadsbolaget menar att de har valt att sekretessbelägga information för att skydda såväl medarbetare som bolagets strategiska planer, även de med risk att sekretessen inte skulle klara en prövning i domstol.

> *"Min lön är helt offentlig, den kan man läsa om. Men andra löner, där säger vi nej, är det känsligt så får domstol pröva och avgöra det."* (Respondentintervju Bostadsbolaget)

Respondenten för Eventbolaget påtalade inte detta problem själv, därför går det inte att utifrån intervjun varken dementera eller påstå att liknande problem finns hos bolaget. Dock framkom det att respondenten inte ansåg sig uppleva någon problematik med att efterleva Offentlighetsprincipen i allmänhet.

Respondenten från Hamnbolaget diskuterade också problematiken som bolaget såg i offentliggörandet av kandidater till höga chefsposter på bolaget. Något som respondenten från Energibolaget även lyfter som angeläget och problematiskt. Respondenten från Hamnbolaget menade att ett offentliggörande kan riskera att kandidater drar tillbaka sin ansökan, vilket bolaget kan lida skada av. För att minska risken för avhoppande slutkandidater förklarar respondenten att bolaget ibland har använt sig av ett externt rekryteringsföretag, för att på så vis undvika problemet.

> *"Vi brukar använda oss av extern rekryteringsfirma som får leverera slutkandidaterna, vilket inte alls är ovanligt för att undvika att behöva lämna ut vilka kandidaterna är."* (Respondentintervju Hamnbolaget)

I andra fall har bolaget valt att sekretessbelägga kandidaterna tills en kandidat är vald vilket respondenten menar riskerar att inte hålla i en domstolsprövning.

> *"Vi sekretessbelägger […] för att behålla de sökande hemliga för annars vet vi att kandidater kan hoppa av, och då kommer vi lida skada. Skulle det vara prövning i en domstol så kanske vi skulle förlora men då kanske kandidaten redan är tillsatt och då kanske det inte är så intressant längre"* (Respondentintervju Hamnbolaget)

Följer en logik trots negativa konsekvenser

Flera av bolagen påtalade även hur de följer vissa krav fastän detta egentligen skadar bolaget i någon mån. Respondenten från Energibolaget menar att deras styrelseprotokoll görs bristfälliga eftersom de måste vara offentliga. Då vissa affärsdelar inte kan läckas ut utan risk för att skada bolaget affärsmässigt, hanterar de problematiken genom att skriva mindre information i protokollen än vad som egentligen är behövligt för att dessa ska kunna användas för att minnas vad som sagts under mötet i efterhand. Detta blir problematiskt för styrelsen och bolagsledningen då protokollet även bör tjäna som minnesanteckning från mötet. Respondenten har även påtalat problemet för ägaren, Koncernbolaget, och menat att de skulle vilja se en förändring av tvånget om offentliggörandet av styrelseprotokoll för bolag.

Respondenten från Fastighetsbolaget menar att som ett offentligt ägt bolag måste de bygga fastigheter trots att marknadsläget är dåligt, exempelvis med dåliga räntor och höga priser. Ett privat bolag kan i ett sådant läge välja att inte bygga just då, medan Fastighetsbolaget måste bygga om detta är ett krav som kommer ifrån ägaren, vilket medför att ledningsgruppen tvingas besluta om att bygga fastigheter under omständigheter som inte är ekonomiskt gynnsamma för bolaget i sig.

> *"Mycket av det vi gör måste göras, så det går inte att bara stanna av och säga till kunden att tyvärr så blir det inget kulturhus i en viss stadsdel förrän om tre*

år för att det är en så taskig byggmarknad." (Respondentintervju Fastighetsbolaget)

Ett annat exempel kommer från Hamnbolaget där respondenten berättar att bolaget använt friskvårdsförmåner för att visa sig som en attraktiv arbetsgivare på en konkurrensutsatt arbetsmarknad. Kommunen beslutade sedan om en policy där samma friskvårdsbidrag skulle ges till samtliga anställda, vilket innebar att bolaget inte längre själva fick välja hur mycket de skulle ge till sina anställda. Hamnbolaget var i det läget tvunget att halvera sitt friskvårdsbidrag till sina medarbetare och kan således inte längre använda ett högre friskvårdsbidrag som lockbete på arbetsmarknaden. Bolagets ledningsgrupp blev alltså tvungna att följa kommunens policy fastän det inte var önskvärt för bolaget i sig. Det upplevdes också som tveksamt då anställningsförhållanden samt förmåner i övrigt inte är jämförbara, som till exempel antalet semesterdagar (Respondentintervju Hamnbolaget).

Gör avvägningar för att minska negativa konsekvenser

Respondenten för Energibolaget lyfter ett exempel där hen upplever problematik att följa ägarens riktlinjer. Kommunen har antagit ett klimatstrategiskt program som beskriver olika åtgärder som kommunen ska arbeta med för att bli fossilfri. Samtidigt såldes fossila bränslen, så som kol och olja, till ett väldigt lågt pris under en period. Respondenten förklarade att hen därmed ställdes inför en situation där bolaget inte kunde uppnå vinstoptimering och samtidigt efterleva klimatmålen satta från ägaren (Respondentintervju Energibolaget).

"För då har vi det klimatstrategiska programmet som ligger där hela tiden, men vi har också våra lönsamhetsmål. Hade vi varit i det privata, då är jag helt övertygad om att vi hade styrt hårdare på ekonomin. Men samtidigt så känner vi också att det är väldigt viktigt att vi faktiskt går i den riktning som kommunen har pekat ut och att vi tar det här klimatansvaret." (Respondentintervju Energibolaget)

För att hantera dilemmat som uppstått valde respondenten att lyfta diskussionen till styrelsen, och involverade styrelsen i beslutet eftersom att situationen symboliserade en tydlig målkonflikt. Tillsammans med styrelsen gjorde respondenten alltså en avvägning (Respondentintervju Energibolaget).

> *"Vi kommer att göra rätt så stora klimatkompensationer och gå mycket starkare mot fossilfria* [energikällor] *och tjäna mindre pengar. Så vi gör helt enkelt ett antal klimatsatsningar. Då kanske vi låter bli att tjäna 70 till 100 miljoner mer på ett år, för att vi istället vill köra det grönare."* (Respondentintervju Energibolaget)

Vidare lyfter respondenten för Kollektivtrafiksbolaget att hen behöver agera restriktivt i sitt anbudsgivande när det gäller verksamhetsområdet som har hand om bland annat kundservice. Detta för att inte riskera stora viten eftersom de inte tillåts lägga anbud på en väl fungerande marknad, på grund utav konfliktlösningsregler i konkurrenslagen. För att säkra sig mot dessa viten förklarade respondenten att de är väldigt försiktiga i sitt anbudsläggande, vilket förklaras som en betydande begränsning gentemot de privata konkurrenterna. I Bostadsbolaget beskriver respondenten en annan problematik som återfinns som ett resultat av att vara ett kommunalt bolag på en affärsmässig marknad. Bolaget verkar som ett affärsmässigt bostadsbolag som finansierar sin verksamhet genom att hyresgäster betalar sina hyror. Samtidigt är det ett allmännyttigt bostadsbolag, som bland annat ska skapa bostadsmöjligheter för samhällets socioekonomiskt svaga grupper. Respondenten förklarar att problematiken tidigare har hanterats genom att Bostadsbolaget har krävt en relativt låg inkomstgräns för uthyrning av lägenheter. Ledningen har dock för tillfället funderingar kring om denna gräns eventuellt ska tas bort för att skapa möjlighet för alla, oavsett inkomstnivå, att hyra lägenhet hos bostadsbolaget (Respondentintervju Bostadsbolaget).

> *"Betalar du inte hyran är det lätt att få anmärkningar och du får problem. Man drar på sig för hög hyra som du inte har råd med. Men så är det, den risken får individen ta den ska inte vi stoppa."* (Respondentintervju Bostadsbolaget)

Även respondenten från Eventbolaget framhåller att de behöver göra avvägningar vad gäller prissättning för eventverksamheten. Från politiskt håll pressas bolaget att hålla sina priser nere för kunderna, medan konkurrensverket vill att priserna ska vara marknadspriser. I det läget får respondenten hantera det genom att lägga sig någonstans mitt emellan, vilket upplevs vara en svår balansgång.

Från intervjuerna framkom ett par exempel då respondenten menar att personen försöker förebygga skada genom att hantera problematik som kan uppstå i förskott, i den mån det går.

Både respondenten från Bostadsbolaget och Kollektivtrafiksbolaget framhåller att Lagen om offentlig upphandling (LOU) är svår att förena med effektivitet men försöker förebygga potentiella överprövningar mot bolagen. Bostadsbolaget framhåller att de bara låter personer med specialistkompetens arbeta med upphandlingar och på Kollektivtrafiksbolaget försöker de förbereda upphandlingen väl genom att vara beräknande då de lägger anbud på exempelvis upphandling av busstrafik. Upphandlingen av en buss tar längre tid än den tid bolaget har att sätta trafiken i bruk från dagen de tilldelas uppdraget, vilket innebär att bussupphandlingen måste påbörjas innan bolaget fått besked om de blivit tilldelad busstrafik. Trots att inte någon av de andra respondenterna påtalat att de försöker förebygga skada på detta sätt, vill vi poängtera att det inte utesluter att resterande respondenter försöker göra samma sak.

Försök att kringgå problematik

Under intervjuerna har respondenterna beskrivit situationer som går att liknas vid olika sätt att kringgå olika krav. På Fastighetsbolaget beskriver respondenten en viss problematik när det gäller hyressättning vid uthyrning av fastigheter då bolaget delvis omfattas av självkostnadsprincipen, men får heller inte subventionera enskild, samtidigt som bolaget verkar under konkurrenslagstiftningen (Respondentintervju Fastighetsbolaget).

> *"Jag är lite osäker på det här, hur uttalat det är, men jag tror att man säger att man ska kunna ge en skälig vinst till ägaren på insatt kapital och där igenom så tycker man ju inte att det krockar rent lagstiftningsmässigt."* (Respondentintervju Fastighetsbolaget)

Bolaget tolkar med andra ord ett utrymme i lagen när det gäller hyressättning. Tolkningen innebär att möjligheten att kunna ge ägaren en skälig vinst värderas högre i dessa fall än principen om självkostnad. Vidare förklarar respondenten för Kollektivtrafiksbolaget att bolaget, vid stora upphandlingar, låter anbudsgivarna själva ange vad de anser ska vara sekretessbelagt i sina anbud. Anledningen är att såväl anbud som utvärderingar ofta begärs ut vid stora upphandlingar och dessa handlingar omfattar tusentals sidor.

> *"Tar vi upphandlingen* [av kollektivtrafiksfordon] *nu så är det väl 12 500 sidor som man begär ut. Det går inte att sekretesspröva sådant. Så då har vi gjort en omvänd sekretessprövning, anbudsgivarna får ange sekretess så köper vi den.*

> *För annars skulle vi aldrig få ut dessa handlingar överhuvudtaget.“* (Respondentintervju Kollektivtrafiksbolaget)

Den sekretessbeläggning som är nödvändig i dessa handlingar är av affärskänslig information gällande anbudsgivarna, en sådan sekretessprövning är alltså omfattande och resurskrävande i en grad som Kollektivtrafiksbolaget inte klarar. För att bolaget ska ha möjlighet att lämna ut dessa handlingar på begäran, där nödvändig information är belagd med sekretess, hanterar bolaget problemet genom att köpa den sekretessbeläggningen som leverantören föreslagit utan att själva engagera sig i vad som bör vara sekretessbelagt. Ytterligare bolag redogjorde under intervjuerna för problematik som grundas i att bolaget inte har resurser att leva upp till de krav som ställs på organisationen i vissa avseenden. Exempelvis framkom det av intervjun med respondenten för Hamnbolaget att bolaget inte har tillräckliga resurser att utbilda ytterligare personal inom diariet. En situation har därför uppstått där samtliga medarbetare med möjlighet att arbeta i diariet inte var på plats då en begäran om utlämning av handling inkom. Respondenten förklarade att situationen löstes genom att de tillfrågade personen som begärde ut handlingen om det var möjligt att avvakta med utlämnandet några dagar med tanke på omständigheterna (Respondentintervju Hamnbolaget).

> *“Vad gör man då? Ja, då får man väl tänka sig att skyndsamt är så skyndsamt vi kan med hänsyn till att vi faktiskt har några sjuka* [medarbetare]. *Men det är ju inte säkert att lagen egentligen tar hänsyn till.”* (Respondentintervju Hamnbolaget)

Krav som bolagen i någon mån ställer sig emot

I ett annat fall menar respondenten för Eventbolaget att det ibland är nödvändigt att välja bort politiska mål, för att på ett effektivt sätt kunna driva verksamheten. Exempelvis menar respondenten att det inte alltid är möjligt att applicera Lagen om offentlig upphandling (LOU) på bolaget, framförallt i situationer då varumärken har stor betydelse (Respondentintervju Eventbolaget).

> *"Hur handlar man upp ett chokladhjul? Inom LOU? Det är inte möjligt alltså. Det går bara inte.”* (Respondentintervju Eventbolaget)

Respondenten menar att samma problematik gäller upphandling av vissa eventattraktioner och förklarar att ledningen då gör en riskbedömning vilket ibland innebär att bolaget bortser från Lagen om offentlig upphandling (LOU). Vidare upplever respondenten att vissa av kommunens prioriterade mål är fullständigt omöjliga att applicera på organisationen, och därmed heller inte relevanta för bolaget att arbeta med. De mål som är relevanta för bolaget att arbeta med kan dock också vara svåra att förena med verksamheten i vissa fall. Som exempel lyfter respondenten det politiska mål som innebär att allt kött som serveras inom Kommunen ska vara ekologiskt. Respondenten menar att total följsamhet mot målet skulle eliminera all lönsamhet inom bolagets restaurangverksamhet, men det skulle också vara praktiskt omöjligt att få tag på i tillräckliga mängder ekologiskt kött för att täcka verksamhetens behov (Respondentintervju Eventbolaget).

> *"Vi kanske köper mer närproducerat, vi kan få in mer och mer ekologiskt. Men att bara köra ekologiskt kött, det går bara inte rent praktiskt. Då måste vi ta det politiska målet och säga: Ja, vi förstår syftet, vi förstår inriktningen, vi jobbar mot samma inriktning, men att göra det? Nej, det kan vi faktiskt inte."* (Respondentintervju Eventbolaget)

Problematiken hanteras genom att informera ägaren om att bolaget inte har möjlighet att fullt ut servera ekologiskt kött, men arbetar i målets riktning så långt det är möjligt utan betydande risker för verksamheten.

Hamnbolaget agerar i vissa fall på liknande vis, exempelvis förklarar respondenten att Kommunen beslutat om att alla rutiner inom vissa områden ska fastställas i styrelsesammanträden. Ett beslut som ska gälla stadens alla verksamhetsområden. För bolaget, vars VD vanligtvis ansvarar för att besluta om fastställande av rutiner, var beslutet komplicerat att efterleva.

> *"Vi har ju en VD, hen måste kunna fastställa rutiner, vi kan inte sammankalla styrelsen varje gång vi behöver ändra en rutin?"* (Respondentintervju Hamnbolaget)

Bolaget hanterade detta genom att vända sig till ägaren och ifrågasätta beslutet, vilket resulterade i ett undantag från beslutet för bolaget. Att vända sig till ägaren är något som även

framkom att Eventbolaget gör under intervjun med respondenten. Då bolaget möter starkt motstridiga krav förklarar respondenten att hen förklarar bolagets problematik, och i det fall att styrelsen inte har förståelse för problematiken eller ställer ytterligare motstridiga krav på organisationen så argumenterar hen för att bolaget även skulle överleva som ett privat bolag. Hen säger att om politikerna inte tycker att det fungerar så får de sälja bolaget, och således inte äga det från kommunalt håll. (Respondentintervju Eventbolaget).

Slutligen har Eventbolaget och Hamnbolaget lyft en upplevd problematik gällande Kommunens representationspolicy. Eventbolagets respondent berättar att de för några år sedan fått mycket kritik för att inte följa stadens policy men framhåller att det vore "vansinnigt" att de, som bedriver en av Sveriges största restaurangverksamheter, inte skulle kunna bjuda affärskontakter på ett glas vin till maten eller inte ha premiärgäster (Respondentintervju Eventbolaget). Hen menar alltså att policyn inte är applicerbar på dem i alla lägen. På samma vis berättar Hamnbolaget om att representanter för bolaget har mycket kontakter i Asien, bland annat i Kina. Om man där ger för enkla eller billiga presenter kan det i vissa kulter uppfattas som förolämpande. Bolaget lyfte därför denna fråga till styrelsen, som gjorde ett undantag från policyn.

7.3 Empirisk sammanfattning

Utifrån intervjuer med respondenterna från de olika bolagen har det framkommit ett flertal olika problematiska situationer som har hanterats av ledningen på diverse olika vis. Återkommande problemområden verkar framförallt gälla olika delar av Offentlighetsprincipen och Lagen om offentlig upphandling (LOU). Andra motstridigheter verkar stundvis uppkomma då ägarna antar olika policys och mål, en motstridighet som inte alla bolag anser sig påverkas av och därmed inte heller behöver hantera. Det empiriska materialet har resulterat i ett flertal olika tillvägagångssätt som respondenterna och dess ledningsgrupper har hanterat olika motstridigheter på. I de fall respondenterna beskrivit att de följer kraven från den ena logiken har detta i de flesta fall varit den offentliga logiken. I vissa fall har dock beslut tagits om att bortse från lagen för att upprätthålla verksamhetens effektivitet, medan bolagen i andra situationer har valt att riskera överprövningar till domstol för att skydda leverantörer och medarbetare. I andra situationer upplever sig vissa bolag inte ha någon möjlighet att agera annorlunda än att följa sin ägares beslut och riktlinjer, på högre eller lägre bekostnad av bolagets effektivitet och lönsamhet. Samtidigt hanterar

ledningsgrupper för vissa bolag ägarens krav genom att istället begära undantag. Sammanfattningsvis har en mängd olika exempel uppkommit på hur cheferna på de undersökta bolagen hanterar motstridigheter i krav på organisationen.

8. Empirisk analys och diskussion

I detta avsnitt analyseras ovan presenterade empiriska resultat utifrån den valda teoretiska referensramen och med utgångspunkt i studiens ursprungliga analysmodell (Figur 1).

Samtidigt som empirin sammanställdes uppdagades det att i denna fallstudie kan det vara problematiskt att kategorisera in strategierna som respondenterna använde för att hantera konkurrerande logiker i endast en kategori per strategi. Det har visat sig att hanteringen av denna typ av problematik ibland innehåller drag från fler än en kategori. Nedan följer en diskussion kring det empiriska resultat som har framkommit under intervjuerna utifrån det teoretiska ramverket. Pache och Santos (2013) definierade strategier för att hantera konkurrerande krav kommer att användas som utgångspunkt där strategin som vi anser har lägst grad av motstånd analyseras och problematiseras först, och därefter följer resterande kategorier i samma följd som i Figur 1. Den empiri som tycks falla inom ramen för någon av kategorierna kommer att presenteras inom den, därefter följer en diskussion om den empiri som tycks ha drag från fler än en kategori och slutligen identifieras ett par nya strategier som vi anser vara bättre exempel på vissa delar av det empiriska materialet.

8.1 Ignorans

Denna strategi innebär att chefen inte ger respons på konkurrerande krav och är i sig inte en medveten strategi utan är en följd av bristande medvetenhet om logikens inflytande över organisationen. Att upptäcka ignorans som en hanteringsstrategi hos respondenterna är svårt eftersom strategin går ut på att respondenten själv är omedveten om logikernas inflytande i organisationen, vilket hen naturligtvis inte kan meddela under en intervju. Värt att notera är att det tycks finnas en viss diskrepans mellan informantens uppfattning om att vissa konkurrerande logiker innebär stora problem för bolagen (Informantintervju, Koncernbolaget), och med vissa av respondenternas uppfattning om att många av de identifierade problemen inte är särskilt problematiska för dem. Detta kan indikera tre olika saker. Antingen var informantens uppfattning om problematiken i bolagen inte överensstämmande med hur verkligheten såg ut i vissa av bolagen. Ett andra alternativ är att några av respondenterna inte var villiga att medge att de upplevde problematik av någon anledning, exempelvis för att de inte vill behöva påtala att de inte följer en viss lag fastän de egentligen måste. Det sista alternativet är att vissa av respondenterna inte är medvetna om någon av logikernas inflytande över organisationen och därför påtalar för oss att

problematiken inte är särskilt omfattande, vilket pekar på att de i mer eller mindre utsträckning uppvisar *ignorans.* Det är möjligt att detta förklarar varför respondenterna inte upplevt problematiken som särskilt stor, samtidigt som detta inte är en medveten strategi de hanterat en problematik på, utan då snarare en förklaring som menar att de inte är medvetna om det inflytande en viss logik har över organisationen. Det är dock inte möjligt att avgöra vilket av dessa tre alternativ som stämmer.

8.2 Efterlevnad

Situationer där chefen helt och hållet antar de praktiker, värderingar och normer som återfinns inom en viss logik, hamnar inom strategin *efterlevnad*. Detta exemplifieras i situationer där chefen väljer att efterleva den offentliga logiken trots att detta i någon mån skadar bolaget. *Efterlevnad* identifierades då Fastighetsbolaget bygger nytt trots en dålig marknad för att det är vad som förväntas av dem från ägarens håll. Den offentliga logiken väljs och efterlevs här trots att det i någon mån är problematiskt för bolaget att agera på det viset. Det exemplifierades också från Hamnbolaget där ledningen valde att acceptera Kommunens policy gällande friskvårdsbidraget trots att det står emot ledningens egentliga vilja. På liknande vis har Kollektivtrafiksbolagets ledning valt att agera restriktivt i sitt anbudsgivande då de riskerar viten i fall de lägger anbud på en väl fungerande marknad. Respondenten för Kollektivtrafiksbolaget hanterar risken för viten genom ett restriktivt agerande. Det tyder på att bolaget fullt ut följer den offentliga logiken, eftersom de inte försöker bända på de praktiker eller värderingar som kraven från den offentliga logiken ställer på organisationen. Ytterligare exempel på strategin *efterlevnad* är de situationer där chefer väljer att förebygga eventuell problematik. Exempel på förebyggande är den situation som Bostadsbolaget redogör för där respondenten i förskott hanterar eventuell problematik genom att endast låta personer med specialistkompetens genomföra upphandlingar. Det andra exempel som framkommit i studiens empiri är då respondenten för Kollektivtrafiksbolaget förklarar hur hen behöver förbereda upphandlingar av busstrafik väl för att ha möjlighet att leva upp till de krav som ställs på bolaget. Båda dessa exempel innebär en *efterlevnad* av den offentliga logiken.

8.3 Kombination

Strategin används i försök att blanda vissa av de normer, värderingar och praktiker som de konkurrerande logikerna innehåller. Strategin tycks återfinnas i många exempel som

framkommit ur empirin. Denna strategi kan identifieras i de situationer då respondenterna för Fastighetsbolaget, Energibolaget, Kollektivtrafiksbolaget, Hamnbolaget och Bostadsbolaget beskriver hur de har hanterat problematik gällande offentliggörande av handlingar. Empirin visar på situationer där cheferna för de kommunala bolagen har valt att använda möjligheten till sekretessbeläggning av handlingar som de själva uppfattar vara känsliga, för att ändå kunna leva upp till de krav gällande handlingsoffentlighet som ställs på organisationen av den offentliga logiken. För att samtidigt upprätthålla sin konkurrenskraft på den privata marknaden väljer bolagen att genom sekretess skydda sig själva, sina leverantörer och köpare, vilket kan ses som ett exempel på att bolagen också försöker leva upp till de krav som ställs på organisationen från den privata logiken. På så vis försöker bolagen se till att inte bli bortvalda av till exempel leverantörer och kunder. Denna hantering kan ses som ett sätt att kompromissa eller kombinera de krav som ställs på organisationerna från respektive logik. Även om det är tydligt att bolagen i störst utsträckning efterlever den offentliga logiken, kan sekretessbeläggandet som eventuellt inte är rättmätigt ses som ett försök till att kombinera logikerna, då till exempel affärshemligheter inte lämnas ut till allmänheten. Ett likvärdigt resonemang kan föras kring den problematik som Hamnbolaget upplever när det gäller rekrytering till högre chefsposter. Bolaget menar att det vid ett offentliggörande finns risk att kandidaten tar tillbaka sin ansökan. Därför offentliggör bolaget inte kandidaterna i syfte att upprätthålla sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden samt för att inte bli bortvalda som arbetsgivare på grund av de krav som ställs på organisationen från den offentliga logiken. Problemet hanteras således genom att Hamnbolaget sekretessbelägger informationen om kandidaterna. Hanteringen kan därmed ses som ett sätt för bolaget att kombinera eller kompromissa mellan de olika krav som ställs på organisationen då de använder möjligheten till sekretessbeläggning för att upprätthålla sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden.

Ytterligare ett exempel på hantering genom kombination är då Bostadsbolaget väljer att ha en inkomstgräns för att få möjlighet att bli tilldelad en av bolagets hyreslägenheter. Kombinationen av logikerna kommer av att bolaget dels vill säkerställa att personer som bor i deras lägenheter betalar hyran och på så vis får bolagets ekonomi att gå runt, vilket representerar den privata logiken. Samtidigt är bolaget ett allmännyttigt bostadsbolag, hos vilka socioekonomiskt svaga grupper ska ha möjlighet att hyra bostad, vilket representerar den offentliga logiken. Bolaget väljer då att kombinera kraven genom att ha en, enligt respondenten, låg inkomstgräns. Eventbolaget menar att de på liknande vis får kompromissa vad gäller prissättningen på deras varor och tjänster. Eftersom bolaget försöker prissätta

någonstans mellan politikernas önskemål och konkurrensverkets, blir denna hantering ett försök att kombinera de två logikerna.

Tecken på kombination finns även då Energibolaget valde att göra en avvägning i frågan om de skulle efterfölja ett klimatstrategiskt program som har syftet att staden ska vara fossilfri, eller om de skulle göra stora vinster eftersom priserna på fossila energikällor var väldigt låga. Detta resulterade i en avvägning som styrelsen fick göra, vilket innebär att de försökte kombinera eller kompromissa mellan de två logikerna.

I Hamnbolaget uppstod en situation där ingen av de som var utbildade för att arbeta med diariet var närvarande, vilket resulterade i att handlingen inte kunde lämnas ut inom den tidsrymd den egentligen ska enligt lag. Bolaget hanterade situationen med att försöka kompromissa genom att fråga personen som begärt ut handlingen ifall det var acceptabelt att handlingen lämnades senare. Den egentliga kompromissen kan dock tyckas ha gjorts tidigare när bolaget valde att utbilda några, men inte tillräckligt många för att alltid ha beredskap, inom diariet.

Slutligen finns det drag av kombination i Kollektivtrafikbolagets agerande i situationer där handlingar begärs ut från upphandlingar, vilka ofta är flera tusen sidor långa. I dessa fall anser chefen att bolaget inte har tillräckliga resurser att själva göra sekretessprövning av ett så stort material, samtidigt som viss information måste sekretessbeläggas för att skydda deras leverantörer. Detta hanteras genom att bolaget låter leverantörerna göra sekretessprövningen som Kollektivtrafikbolaget sedan köper av dem, samtidigt som de själva inte granskar om det som angetts ska vara sekretessbelagt eller inte. Eftersom bolagets resurser här påverkar hur de hanterar ett krav om utlämnande av handling, görs en *kombination* av den privata och den offentliga logiken.

8.4 Uppdelning

Strategin innebär att chefen efterlever en viss logik i en situation och är i en annan situation följsam mot en annan logik, på så sätt kombineras inte logikerna utan de hålls separerade. *Uppdelning* innebär alltså att en chef kan vara efterföljsam mot den offentliga logiken i vissa typer av sammanhang och efterleva den privata logiken i andra typer av sammanhang. Uppdelning tillåter en chef att säkerställa sin legitimitet genom att visa efterlevnad till de båda logikerna trots att de är motstridiga. För att en chef ska använda sig av strategin

uppdelning krävs det att det finns ett problem som går att hantera antingen genom att efterleva den offentliga logiken eller genom att efterleva den privata logiken. Om chefen då samtalar med en aktör som representerar exempelvis den offentliga logiken kommer hen hantera problematiken genom att efterfölja den offentliga logiken, men samma problematik skulle hanteras i enlighet med den privata logiken om chefen skulle samtala med en aktör som representerar den. Chefen efterföljer alltså olika logiker beroende på vem hen pratar med och i vilket sammanhang.

Hanteringen kan förklaras med uttrycket "Att vända kappan efter vinden", vilket i det här fallet inte behöver indikera principlöshet utan snarare att chefen pressas till att ta till denna strategi. Det har i studien funnits svårigheter att identifiera *uppdelning* som strategi eftersom det hade krävt att respondenterna presenterat information som visat på att de anpassar sig till de olika logikerna för att undvika att straffas från någon av dem. Utifrån undersökningens empiri har det inte framkommit information som är möjlig att tyda som tecken på att cheferna har hanterat problematik genom strategin *uppdelning*. Det är dock fullt möjligt att former av *uppdelning* existerar som strategier för att hantera problematik i bolagen, men i vår undersökning har cheferna inte påtalat att de hanterar samma problem på olika sätt i olika sammanhang.

8.5 Motstånd

När chefer istället medvetet försöker avvisa de praktiker som återfinns inom en viss logik använder de sig av strategin *motstånd*. Ur empirin har det framkommit ett antal exempel som skulle kunna liknas vid strategin. Respondenten för Eventbolaget beskriver hur hen ibland behöver välja bort politiska mål för att kunna driva verksamheten på ett effektivt sätt, och redogör för situationer då det inte är möjligt för bolaget att applicera Lagen om offentlig upphandling (LOU) på verksamheten. Problemet hanteras genom att bolaget i vissa fall bortser från lagen. Dessa situationer innebär att bolaget väljer bort den offentliga logiken och istället följer den privata logiken, vilket kan ses som ett tydligt exempel på att hantera de konkurrerande logikerna genom att avvisa den ena. Eventbolaget redogör i ett annat exempel för hur bolaget inte upplever det som möjligt att följa kommunens fastställda representationspolicy, och avvisar denna med argumentet att det inte är möjligt för en av Sveriges största restaurangverksamhet att inte bjuda affärsgäster på ett glas vin till maten. Exemplet redogör för ett tydligt aktivt *motstånd* mot en policy skapad ur den offentliga logiken, chefen väljer bort logiken till förmån för den privata logikens värderingar och

normer. Respondenten för Eventbolaget använder även *motstånd* som strategi i andra fall då bolaget möter starkt konkurrerade krav. Respondenten förklarar hur hen i vissa fall, då politikerna kanske ogillar de beslut som tagits, vänder sig till ägaren och argumenterar för att om de inte anser att det fungerar så får de sälja bolaget. Denna strategi skulle snarare kunna liknas vid någon form av uppror, där motståndet är starkt i den grad att chefen är upprorisk mot representanter från den ena av de motstridiga logikerna.

Till skillnad från ovan redogjorda exempel på *motstånd* framkommer det ur empirin andra situationer som visar på vad som kan tolkas som varianter av strategin. Exempelvis förklarar respondenten för Hamnbolaget den problematik bolaget upplevde då kommunen fastställde en policy som innebar att styrelsen behövde sammankallas för att bolaget skulle kunna fastställa rutiner. Problematiken hanterades genom att bolagsledningen lyfte detta till sin ägare och ifrågasatte beslutet, på så sätt godkändes bolaget undantag från policyn. Denna hantering kan ses som en form av *motstånd* då bolaget ifrågasätter ett beslut som ökar motstridigheten mellan den privata och offentliga logiken. Dock skulle bolagets agerande kunna ses som en form av förhandling för att försöka påverka kravet från den offentliga logiken. På liknande sätt hanterar Hamnbolaget också den situation de upplevde problematisk gällande kommunens representationspolicy då representanter för bolaget skulle ge en present till en högt uppsatt ämbetsman under ett affärsbesök i Kina. Bolagets ledningsgrupp lyfte även då problematiken till styrelsen, och ett undantag beviljades. Hanteringen av problematiken kan även här ses som en form av *motstånd* då bolaget i någon mån ifrågasätter beslutet då de inte anser att policyn är möjlig att följa i den exemplifierade situationen. Även detta exempel skulle dock kunna tolkas som någon form av försök till förhandling mellan logikerna för att kunna lösa problematik som uppstått på grund av logikernas motstridighet. Resultatet av denna hantering blir att den offentliga logiken avvisas i den exemplifierade situationen. Ytterligare ett exempel på då *motstånd* används som strategi är då Hamnbolaget hyr in ett rekryteringsföretag som får sköta rekryteringen av höga chefstjänster för att på så vis undvika att behöva offentliggöra kandidaterna i ett skede där de ännu inte är tillsatta. Detta görs för att inte riskera att kandidaterna ska dra sig ur på grund av att deras kandidatur offentliggörs. På så vis kringgår de problematiken med offentliggörandet av kandidater, och avvisar därmed den offentliga logiken, vilket vi ser som ett sorts *motstånd*.

Hantering som kan identifieras med två kategorier

Vissa exempel på hur konkurrerande krav hanterats tycks enligt vår mening kunna placeras i två olika strategikategorier, eftersom hanteringen har drag utav båda strategierna. Vi har identifierat tre olika exempel vilka kommer redogöras för nedan.

Energibolaget upplever en problematik gällande kravet på offentliggörande av styrelseprotokoll vilket bolaget hanterar genom att skriva mindre information än önskat i protokollen i försök att skydda bolaget från att offentliggöra affärskänslig information. Informationsfattiga protokoll innebär att det är svårt för styrelsen att i efterhand minnas vad som sagts under mötet, samtidigt som det inte heller är önskvärt att publicera viss information offentligt. I och med att de håller handlingarna informationsfattiga för att skydda bolaget från att offentliggöra affärskänsligheter skulle hanteringen kunna tolkas som en *kombination*, då detta skyddande representerar värderingar från den privata logiken. Eftersom att bolaget ändå offentliggör handlingarna lever de också upp till kraven från den offentliga logiken, varför en *kombination* kan uttolkas. Energibolagets chef är dock inte nöjd med situationen utan förklarar att hen har lyft problemet till ägaren. De försöker förhandla med ägaren för att få en förändring av det nuvarande kravet på offentliggörande av styrelseprotokoll, vilket kan ses som en variant på strategin *motstånd*. Detta eftersom de försöker få ett godkännande från ägaren att avvisa den offentliga logikens praktik i detta fall.

Ett annat exempel där såväl strategin *kombination* som strategin *motstånd* kan identifieras är i hanteringen av en problematik som respondenten för Eventbolaget redogör för. Hen menar att bolaget inte har möjlighet att leva upp till kommunens mål som gäller att allt kött som serveras av kommunen ska vara ekologiskt. Respondenten förklarar att en följsamhet mot målet skulle innebära att restaurangverksamhetens lönsamhet skulle gå förlorad, men också att ett sådant mål är omöjligt att uppnå rent praktiskt. För att hantera denna problematik väljer då bolagets chef att informera styrelsen om situationen, och förklara att de arbetar för att närma sig målet i den grad som anses möjlig. Denna hantering kan ses som *motstånd* mot den offentliga logiken då målet avvisas. Dock går det att uttyda en skillnad i jämförelse mot de tidigare exemplifierade situationerna som klassificerats in under strategin *motstånd* eftersom bolaget trots allt syftar till att arbeta mot att uppnå målet i den grad som är möjlig utan att riskera verksamhetens lönsamhet. Det tyder även på någon form av *kombination* mellan den privata och den offentliga logiken. I situationen kan alltså såväl drag från *kombination* som *motstånd* återfinnas.

Slutligen återfinns drag av både *efterlevnad* och *motstånd* ur ett exempel från Fastighetsbolaget. Bolaget väljer att efterleva konkurrenslagstiftningen vid hyressättning mot kunder, vilken anger att de inte får subventionera enskild. De upplever inte att denna lag krockar mot självkostnadsprincipen som anger att bolaget inte får ta ut en högre hyresavgift från kunden än vad objektet i fråga är värt, eftersom chefen tolkar det som att det finns ett utrymme i lagen för att prioritera konkurrenslagen. Bolaget tolkar det alltså som att konkurrenslagstiftningen står över självkostnadsprincipen. I detta fall *efterlever* bolaget konkurrenslagstiftningen som representerar den privata logiken mycket tydligt, samtidigt som de väljer att tolka lagen som att de enkelt kan avvisa den offentliga logiken som återfinns i självkostnadsprincipen. Det sistnämnda påvisar att de gör *motstånd* mot den offentliga logiken.

Utvecklad analysmodell

Efter en noggrann genomgång av samtliga strategier som används för att hantera konkurrerande krav från bolagen och försök till att placera in samtliga i någon av strategikategorierna från det teoretiska ramverket av Pache och Santos (2013), anser vi att vissa av hanteringsexemplen bättre kan förklaras i en kategori som inte återfinns i ramverket. I denna fallstudie skulle vi vilja lägga till ytterligare två kategorier, för att på så vis ge en bättre bild av de strategier som använts utav bolagen i deras hantering av konkurrerande krav. Dessa två kategorier kallar vi för *undvikande* och *förhandling.*

Undvikande är en strategi som vi hämtar från Pache och Santos (2010) och Oliver (1991), vilkas ramverk egentligen utgår från hantering av konkurrerande krav på en organisatorisk nivå. Undvikande hänvisar till försöket att hindra behovet av att anpassa sig till kraven från en logik, eller för att kringgå de villkor som gör att de nödvändigtvis måste anpassas till dessa krav. Ett tydligt exempel på detta är då Hamnbolaget använder sig av ett rekryteringsföretag för att undvika att behöva offentliggöra kandidaterna till vissa chefsposter. På så vis undviker de behovet av att anpassa sig till den offentliga logiken. Detta är egentligen en bättre etikett på hanteringen än kategorin *motstånd,* som exemplet initialt placerats in i. Även exemplet då Fastighetsbolaget ansåg sig kunna tolka en lag över en annan kan ses som ett sätt att undvika att behöva anpassa sig till en viss logik.

Vidare är det också möjligt att fundera över ifall några av de exemplifierade situationerna som är placerade inom strategin *motstånd,* och som en variant av *motstånd*, egentligen skulle kunna passa lämpligare in i en strategi benämnd *förhandling*. Innehållet i denna strategi hämtar vi från Pache och Santos (2010) och Olivers (1991) strategi *Manipulation.* Författarna menar att manipulation är ett sätt att aktivt försöka ändra innehållet i något av kraven som ställs på organisationen och påverka kravens promotorer. Detta kan till exempel vara att försöka kontrollera källan som sätter krav på organisationen. Eftersom de exempel vi sett från organisationerna inte är så långtgående som att försöka kontrollera källan, samtidigt som de ändå försöker påverka kraven genom att diskutera dem med källan som sätter krav väljer vi att kalla strategin för *förhandling.* Strategin syftar i vårt fall således till de situationer då chefer aktivt försöker påverka eller förändra innehållet i något av de krav som ställs på organisationen genom att förhandla med ägaren. Ett antal exempel från empirin anser vi passa bättre in i denna nya kategori. Fallet då Hamnbolaget kontaktade ägaren och ifrågasatte en policy som angav att bolagets styrelse skulle sammankallas varje gång bolaget skulle fastställa nya rutiner, tjänar att exemplifiera strategin *förhandling.* Bolaget lyfte problematiken till ägaren och ifrågasatte beslutet, där de således fick ett undantag från den policyn. Detta kan ses som en variant av *motstånd,* som är strategin vi tidigare placerat exemplet i, men en bättre beskrivning av strategin anser vi vara *förhandling.* Detta på grund av att bolagsledningen aktivt försökte ändra innehållet i detta krav. Ett annat tillfälle som också kan ses som ett exempel på strategin *förhandling* är då Hamnbolaget begärde undantag från kommunens representationspolicy. Under ett affärsbesök i Kina upplevde bolagets representanter att det inte var möjligt att följa policyn utan att deras gåva till en högt uppsatt ämbetsman skulle uppfattas som förolämpande. För att hantera situationen lyftes problematiken till bolagets styrelse, och ett undantag gavs. Hanteringen av situationen kan ses som en form av *motstånd*, vilket är den kategori som exemplet tidigare är placerat inom. Dock kan *förhandling* ses som en mer beskrivande strategi för detta exempel då bolagsledningen aktivt lyft problematiken till styrelsen i syfte att förändra det krav som ställts på organisationen i en viss situation.

Fallet då Energibolaget skriver informationsfattiga protokoll för att på så vis skydda bolaget från att affärskänsliga delar offentliggörs för konkurrenter och allmänheten, har vi identifierat som en hantering med drag av både *kombination* och *motstånd.* Exemplet tycks dock även tjäna som ett exempel på *förhandling* då bolaget, förutom att göra *motstånd* genom att skriva ut väldigt lite information i protokollen, också lyfter problematiken till ägaren för att försöka

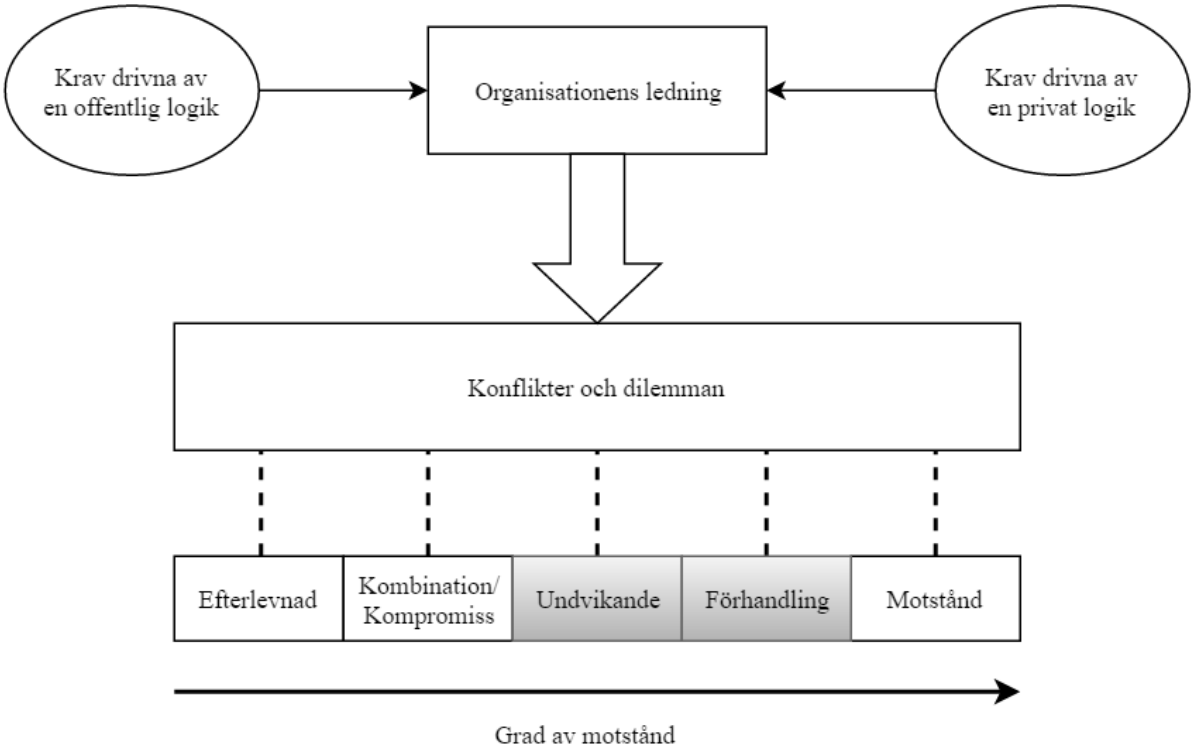
ändra på kravet som säger att protokollen måste offentliggöras. Detta exempel skiljer sig något från de två förra eftersom Energibolaget hanterar problematiken på kort sikt genom att försöka *kombinera* de två logikerna genom att skriva mindre information i protokollen för att skydda bolagets affärsdelar och ändå offentliggöra dem. Samtidigt lyfter chefen problematiken till ägaren för att eventuellt förändra kravet om offentliggörande av protokoll, vilket tyder på att de försöker *förhandla* med ägaren.

En diskussion kan föras gällande ifall *kompromiss* skulle kunna anses vara ett bättre beskrivande begrepp för vissa av de exempel som placerats inom kategorin *kombination*. Begreppet kombination indikerar att chefen är relativt fri att välja att blanda olika logiker. I de fall där bolagen har sekretessbelagt viss information som de är medvetna om kanske inte håller för en prövning i domstol anser vi att kraven är påtryckande i en så hög grad att *kompromiss* är ett bättre begrepp för att beskriva strategin. I detta fall är chefen inte fri att kombinera de olika kraven, utan kompromissar snarare mellan dem genom en sorts förlikning mellan kraven från de två logikerna. Exemplet då Bostadsbolaget valt att ha ett lågt inkomstkrav för att hyra en lägenhet hos dem, anser vi snarare är ett exempel på kombination eftersom kraven från de två logikerna inte är lika starka som i fallet med sekretessbeläggande av handlingar. För Bostadsbolagets del är de mer fria att kombinera kraven från respektive logik som innebär att de dels vill säkra hyresinkomster och dels erbjuda allmännyttiga bostäder även till de socioekonomiskt svaga. I fallet med sekretessbeläggning av offentliga handlingar är kraven hårdare, ett av dem är till och med lagstadgat, vilket indikerar att cheferna här får *kompromissa* mellan kraven snarare än att de är fria att *kombinera* dem.

Utifrån analysen av det empiriska resultatet ifrågasätter vi relevansen av strategierna *uppdelning* och *ignorans* i denna studie. Av det empiriska materialet går det inte att uttyda att dessa strategier används av respondenterna för att hantera motstridiga logiker. Strategin *ignorans* förutsätter att respondenterna i studien är omedvetna om de krav som ställs på organisationen, något som ur det empiriska materialet inte går att uttyda. *Uppdelning* handlar istället om att chefer i en viss situation efterlever en logik och i en annan situation istället är följsam mot den andra logiken, logikerna hålls på detta sett separerade från varandra. Vid uppdelning krävs det alltså att det finns ett problem som går att hantera antingen genom att efterleva den offentliga logiken eller genom att efterleva den privata logiken. Chefen efterföljer olika logiker beroende på vilken aktör hen pratar med och beroende på vilket sammanhang. Eftersom att det utifrån studiens empiriska material inte har varit möjligt att

uttyda något tecken på *uppdelning* så platsar strategin inte i det ramverk som ska illustrera hur cheferna i undersökningen faktiskt hanterar motstridiga krav. Likaså gäller alltså även strategin *ignorans.*

Modellen nedan är en reviderad version av Figur 1 och illustrerar de strategier som har kunnat identifieras i det empiriska materialet. Strategierna är delvis hämtade från Pache och Santos (2013) och Pache och Santos (2010) vilka i sin tur använt strategier identifierade av Oliver (1991). Strategierna *uppdelning* och *ignorans* har tagits bort från den ursprungliga analysmodellen (Figur 1) och strategierna *undvikande* och *förhandling* har lagts till. Strategierna är i denna modell placerade utifrån samma gradskala som den ursprungliga modellen. Begreppet *kompromiss* har lagts till i samma strategi som *kombination* eftersom det ibland är en bättre lämpad benämning än *kombination*. Den tillagda strategin *undvikande* anser vi vara av starkare motståndsgrad än *kombination* eftersom hanteringen innebär ett aktivt kringgående. *Undvikande* anser vi dock vara av svagare grad än *förhandling* som i sin tur tolkas som en svagare form av *motstånd* då försök görs till att få tillåtelse att bortse från ett krav.



Figur 2. *En av oss reviderad analysmodell med tillägg av strategierna; undvikande och förhandling. Strategierna är hämtade från både Pache & Santos (2013) och Pache & Santos (2010).*

Möjligheten att separera organisatorisk nivå och individnivå

Som redogjort för i avsnittet *Tidigare forskning* skiljer den tidigare forskningen på hantering av konkurrerande krav på organisationsnivå respektive individnivå. De identifierade strategierna på de olika nivåerna skiljer sig något. Pache och Santos (2010) har använt sig av de strategier som Oliver (1991) definierade för att undersöka hur *organisationer* hanterar konkurrerande krav. Andra forskare har istället identifierat de strategier som *individer* inom organisationen använder för att hantera konkurrerande krav (Pratt & Foreman 2000; Pache & Santos 2013), samt i vilka fall strategierna används (Johansen et al. 2015). Trots att forskningen på individnivån delvis har sin utgångspunkt i den forskning som gjorts på organisatorisk nivå framhålls att det finns en relevant skillnad nivåerna emellan. Den gränsdragning som har gjorts i den tidigare forskningen mellan organisationsnivå respektive individnivå kan dock diskuteras i denna studie. Eftersom det empiriska resultatet i några fall förklarades bättre genom att låna strategier som identifierats med utgångspunkt i en organisatorisk nivå är det inte självklart att det finns en tydlig skillnad på vilka strategier som används på de olika nivåerna. I denna studie tycks den reviderade analysmodellen, med strategier hämtade från båda nivåer, lämpa sig bättre för att förklara hur studiens respondenter hanterar motstridiga krav. En förklaring till detta skulle kunna vara att organisationen och dess chef inte är oberoende av varandra då organisationens chef också agerar som representant för organisationen i sin helhet. Ytterligare en förklaring kan vara att de tillfrågade respondenterna inte kan skilja på hur de själva agerar och hur organisationen agerar. Det innebär i så fall att respondenterna kan ha beskrivit hur organisationen har hanterat situationer trots att de blivit tillfrågade hur de som individer har agerat. Vilket i sin tur kan bero på att respondenterna anser att det är deras agerande som styr organisationens agerande. Detta är ingenting som i denna studie går att bevisa, men skulle kunna ses som en möjlig förklaring till varför de identifierade strategierna på individnivå inte är helt applicerbara på respondenternas hantering av konkurrerande krav i denna studie.

9. Slutsatser

Studiens syfte var att bidra med breddad kunskap om hur chefer i hybridorganisationer hanterar motstridiga krav från multipla logiker. En fallstudie har genomförts i sex kommunalt ägda aktiebolag. Dessa organisationer kan ses som hybrider mellan den offentliga logiken och den privata logiken. Studien svarar mer specifikt på vilka strategier chefer använder för att hantera de konkurrerande krav som ställs på bolagen från de två logikerna. Studien ämnade besvara följande frågeställning:

Vilka strategier använder chefer i kommunala aktiebolag för att hantera konkurrerande krav som ställs på organisationen?

Av studien framkommer det att cheferna i de olika bolagen upplever och hanterar kraven på olika sätt i olika situationer. Resultatet visade att tre av de fem strategier som fanns definierade i studiens teoretiska ramverk kunde identifieras som strategier som användes av cheferna. Dessa tre strategier var: *efterlevnad, kombination* och *motstånd.* Därutöver har ytterligare två strategier, som identifierats utanför det teoretiska ramverket, använts för att kunna förklara hur cheferna har agerat i vissa situationer för att hantera motstridiga krav. Dessa strategier har vi valt att kalla för: *undvikande* och *förhandling.* Sammantaget ger dessa fem strategier en bild av hur cheferna i denna undersökning hanterar de konkurrerande krav som ställs från den offentliga respektive den privata logiken.

De två sistnämnda strategierna har hämtats från forskning rörande hantering av konkurrerande krav på organisatorisk nivå, trots att studiens undersökning och teoretiska ramverk rör en individnivå. Det tidigare forskningsfältet har separerat de två nivåerna, något som resultatet i denna studie antyder vara möjligt att diskutera. Studiens analysavsnitt avslutades nämligen med en diskussion gällande möjligheten att separera chefens agerande från organisationens. Förutom de resonemang som redan förts angående varför resultatet bäst tycks kunna förklaras genom en blandning av de två nivåerna kan det tänkas finnas ytterligare faktorer som påverkat denna studies utfall. Dessa skulle exempelvis kunna vara den kontext studien är genomförd i eller typen av studerade hybridorganisationer. Om dessa faktorer är anledningar till varför det teoretiska ramverket inte fullt ut går att applicera på vår undersökning återstår att se i framtida studier.

9.1 Förslag till vidare studier

Studiens resultat tyder på att det kanske inte alltid är möjligt att dra en tydlig gräns mellan organisationsnivå och individnivå vad gäller vilka strategier som används för att hantera motstridiga krav. Därför vore det intressant att göra en studie som jämför hur chefer hanterar dessa motstridiga krav med hur organisationen beter sig. I sådant fall skulle även organisationens medarbetare intervjuas alternativt tillsammans med dokumentstudier. Detta skulle ge en tydligare bild av ifall hanteringen av konkurrerande krav på den organisatoriska nivån och individnivån skiljer sig. Det vore också möjligt att göra en studie som undersöker den organisatoriska nivån, med avstamp i denna studie, för att på så vis få en bild av båda perspektiven och kunna jämföra dem.

Referenser

Alford, R. R. & Friedland, R. (1985). *Powers of theory: capitalism, the state, and democracy*. Cambridge: Cambridge Univ. Pr.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal. 53*(6), ss. 1419-1440. DOI:10.5465/AMJ.2010.57318391

Cooper, D. J., Hinings, C. R., Greenwood, R., & Brown, J. L. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms. *Organization Studies*, 17, ss. 623-647. DOI: 10.1177/017084069601700404

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. DOI: 10.17323/1726-3247-2010-1-34-56

D'Aunno, T. A., Sutton, R. I., & Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of Management Journal, 34*(3), ss. 636-661. DOI: 10.2307/256409

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Furusten, Staffan. 2007. *Den institutionella omvärlden*. 1. uppl. Malmö: Liber

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik.* Lund: Studentlitteratur.

Hyltner, M., & Velasco, M. (2009). *Kommunala bolag – laglöst land.* Stockholm: Stiftelsen Den nya välfärden

Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E., & Torsteinsen, H. (2015). An insider view of the hybrid organisation: How managers respond to challenges of efficiency, legitimacy and meaning. *Journal of Management & Organization, 21*(06), ss. 725-740. DOI: http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1017/jmo.2015.1

Konstitutionsutskottet (1995/96). *Kommunala frågor* (1995/96:KU09). Stockholm, Sveriges Riksdag.

Kitchener, M. (2002). Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: The case of academic health care merges. *Organization Studies, 23*(3), ss. 391-420. DOI: 10.1177/0170840602233004

Lundquist, L. (1998). Demokratins väktare: ämbetsmännen och vårt offentliga etos. Lund: Studentlitteratur

Montin, S., & Granberg, M., (2013). *Moderna kommuner*. 4., [aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional processes. *Academy of Management Review,* 16, ss. 145-179. DOI: 10.2307/258610

Pache, A-C. 2011. When Competing Logics Enter Organizations: The Politics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. ESSEC Business School. URL:http://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/resources/dbcon_def/uploads/_fp_st07_Pache_6943_Pache2011-whencompetinglogicsenterorganziationsjune2011.pdf

Pache, A-C,. & Santos, F. (2010). When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *The Academy of Management Review*, *35*(3), ss. 455-476. DOI: 10.5465/AMR.2010.51142368

Pache, A-C., & Santos, F. (2011). Inside the hybrid organization: An Organizational Level View of Responses to Conflicting Institutional Demands. Research Center ESSEC 1101. URL: http://ebslgwp.hhs.se/essewp/abs/essewpdr-11001.htm

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to conflicting institutional logics. *Research in the Sociology of Organizations, 39,* ss. 3-35. DOI: 10.1108/S0733-558X(2013)0039B014

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective.* New York: Harper & Row.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review, 25*(1), ss. 18-42. DOI: 10.5465/AMR.2000.2791601

Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal, 2*(52). DOI: 10.5465/AMJ.2009.37308255

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology, 108*(4), ss. 795-843. DOI: 10.1086/367917

Svensson, P. (2015). Kommunala bolag avslöjade i anonyma tester. *Göteborgs-Posten*, 28 januari. http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2614486-kommunala-bolag-avslojade-i-anonyma-tester

Thomasson, A. (2009). *Navigating in the landscape of ambiguity: a stakeholder approach to the governance and management of hybrid organisations*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2009

Thomasson, A. (2013). *Styrning av offentligt ägda bolag*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Thornton, P. H. (2002). The rise of the corporation in a craft industry: conflict and conformity in institutional logics. *Academy of Management Journal*, *45*(1), ss. 81-101. DOI: 10.2307/3069286

Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: transformation in accounting, architecture and publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23, ss. 125-170. URL: http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1016/S0733-558X%2805%2923004-5

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry,

1958-1990., *American Journal of Sociology*, Vol. 105: 801-844: University of Chicago Press. DOI: 10.1086/210361

Zajac, E.J., & Westphal, J.D. (2004). The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. *American Sociological Review, 69*(3), ss. 433-457. DOI: 10.1177/000312240406900306

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meaning and actors: the case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal, 45*(1), ss. 234-254. DOI: 10.2307/3069294

Bilaga 1

Intervjuguide

Vi inleder med att berätta kort om vår studie och förklarar begreppen multipla/konkurrerande logiker och hybridorganisation.

Uppstartsfrågor:

- Berätta om din bakgrund, hur länge har du jobbat inom organisationen?
- Berätta kortfattat om bolaget
- Berätta om organisationens uppdrag och mål
- Beskriv hur du ser på ditt uppdrag, din roll

Allmänna frågor om hybridkontexten:

- Vad innebär det för dig att ha en kommunal ägare?
- Vad är enligt din uppfattning de största utmaningarna med att ha en offentlig ägare? Utveckla.
- Hur styrande är politiken? Hur stor frihet har du att utforma bolagets strategiska arbete?
- Uppfattar du bolaget som huvudsakligen kommunalt eller huvudsakligen privat influerat?

När logiker krockar:

Vi frågar om respondenten själv kan identifiera situationer där logikerna krockar. Därefter exemplifierar vi några situationer där de offentliga och demokratiska kraven krockar med det privata näringslivets krav.

- Kan du identifiera några situationer när logiker krockar, t.ex. mellan det privata och det offentliga? Ge exempel. Är det svårt att leva upp till dessa krav? Utveckla. Behöver du prioritera mellan dessa krav? Berätta.
- Om ja, får organisationen kritik för att försumma det ena kravet, och hur hanterar du/ni i sådana fall det?
- *Offentlighetsprincipen*; Å ena sidan finns handlingsoffentligheten samtidigt som ett aktiebolag kan ha incitament till att inte vilja lämna ut vissa handlingar (t.ex.

strategiska handlingar) samt att det är kostsamt i både tid och pengar att vara transparent. Hur ser denna problematik ut för er? Ge exempel. Är det svårt att hantera denna problematik? Utveckla. Behöver du prioritera mellan dessa krav? Berätta.
Om ja, får organisationen kritik för att försumma det ena kravet, och hur hanterar du/ni i sådana fall det?

- *Lagen om Offentlig Upphandling;* Kommunala bolag lyder ju under LOU och har då särskilda krav på sig vid upphandling. Dessa krav kan vara svåra och tidskrävande att efterfölja, vilket kan leda till konkurrensfördelar för privata aktörer som inte behöver upphandla enligt LOU. Är det svårt att leva upp till dessa krav? Utveckla. Behöver du prioritera mellan dessa krav? Berätta.
  Om ja, får organisationen kritik för att försumma det ena kravet, och hur hanterar du/ni i sådana fall det?

- Upplever du att den kritik som riktas mot bolaget i någon mån beror på att det är svårt att leva upp till de multipla krav som ställs på organisationen? Håller helt med? Håller delvis med? Håller inte med?