



EKONOMI- HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT 2023

En stiftelses dilemma

En kvalitativ studie om en stiftelses balansgång mellan
förväntningar och verksamhet under Covid-19 pandemin

Författare:

Axel Bengtsson

Filip Höök

Handledare:

Stefan Sveningsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: En Stiftelses Dilemma: En kvalitativ studie om en stiftelses balansgång mellan förväntningar och verksamhet under Covid-19 pandemin

Seminariedatum: 11 januari 2024

Kurs: FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Axel Bengtsson och Filip Höök

Handledare: Stefan Sveningsson

Fem nyckelord: Korsdrag, intressenter, förväntningar, strategi, stiftelse

Forskningsfråga: Hur vidhåller man som organisation strategisk konsistens när omgivningen ställer nya krav på verksamheten?

Syfte: Studien ämnar att bidra till förståelse för hur strategiska beslut påverkas av förväntningar från intressenter genom att undersöka ett bostadsbolags hantering av förväntningar som uppkom under Covid-19 pandemin i relation till företagets verksamhet.

Metod: Genom en kvalitativ intervjustudie har empiri från fyra anställda på det undersökta bostadsbolaget samlats in. Även fyra kunder till bostadsbolaget intervjuades för att få en överblick av intressenternas åsikter. Studien har en konstruktivistisk och abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: De två teoretiska områden som utgör grunden för studien är process-och analysperspektivet på strategi samt intressentmodellen.

Resultat: Från de intervjuer som gjordes identifierades fem roller som bostadsbolaget förväntades fylla. De var "städ-och flyttfirma", "sjukhus och polis", "festfixare", "psykolog" och "arbetsplats". Utöver det analyserades hur stiftelsen är tvungna att bevara sitt uttalade syfte och därför bevara sin kärnverksamhet.

Slutsats: Studien presenterar ett unikt fall som visar på ett undantag till det grundläggande antagande inom strategiska teorier om att företag kan och vill förändra sig. Den liknelse som görs till ett korsdrag visar också på hur svårt det kan vara för företag att hålla sig till sin strategi och hur socialt ansvar kan gå från frivilligt till en förväntan.

Abstract

Title: A Foundations Dilemma: A qualitative study on a foundation's balancing act of expectations and business operations during the Covid-19 pandemic

Seminar date: January 11th, 2024

Course: FEKH49 - Bachelor's degree thesis in Management and Organization, 15 credits

Authors: Axel Bengtsson and Filip Höök

Advisor: Stefan Sveningsson

Key words: Draft, stakeholders, expectations, strategy, foundation.

Research question: How does an organization maintain strategic consistency as the environment sets new demands on the business operations?

Purpose: The study aims to create understanding for how strategic decisions are affected by expectations from stakeholders by exploring how a real estate company handled the expectations that arised during the Covid-19 pandemic in relation to the business operations.

Methodology: Through a qualitative interview study, empirical findings were collected from four employees of the company. In addition four customers of the company were interviewed to get a view of the stakeholders perspective. The study has a constructionist and abductive approach.

Theoretical perspectives: The two theoretical fields that lie at the foundation of the study are the process and analytical perspective on strategy and the stakeholder model.

Result: From the interviews, the real estate company was expected to fill five roles. They were "clean-up crew", "hospital and police", "party planner", "psychologist" and "workplace". How the foundation were obliged to maintain their purpose and therefore keep their core operations was also analyzed.

Conclusions: The study presents a unique case showcasing an exception to the basic assumption in strategic theories about how businesses can and want to change. The comparison with a draft shows how hard it can be for a business to maintain their strategy and how social responsibility can go from voluntary to an expectation.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problematisering.....	6
1.3 Syfte och frågeställning.....	7
1.4 Studieobjektet.....	7
1.5 Disposition.....	8
2. Metod.....	9
2.1 Metodteoretisk grund.....	9
2.2 Val av studieobjekt.....	9
2.3 Insamling av empiri.....	10
2.4 Analysprocessen.....	12
2.5 Studiens trovärdighet och äkthet.....	12
2.5.1 Studiens trovärdighet.....	12
2.5.2 Studiens äkthet.....	13
3. Teori.....	15
3.1 Strategi.....	16
3.1.1 Processperspektivet.....	16
3.1.2 Analysperspektivet.....	17
3.2 Intressentmodellen.....	21
3.2.1 Vad är en intressent?.....	21
3.2.2 Corporate Social Responsibility.....	22
3.2.3 Hur tar en organisation hänsyn till intressenter?.....	22
3.3 Kunskapsgapet.....	24
4. Analys.....	25
4.1 Förväntningar.....	25
4.1.1 Städ-och flyttfirma.....	26
4.1.2 Sjukhus och polis.....	27
4.1.3 Festfixare.....	30
4.1.4 Psykolog.....	32
4.1.5 Arbetsplats.....	33
4.1.6 Vilka roller förväntas?.....	36
4.2 Hur behåller man sin kärnverksamhet?.....	36
4.2.1 Stiftelse.....	37
4.2.2 Nöjda kunder.....	38
4.2.3 Undvika urvattning.....	39
5. Diskussion.....	41
5.1 Korsdrag.....	41
5.1.1 Städ-och flyttfirma.....	41
5.1.2 Sjukhus och polis.....	42
5.1.3 Festfixare.....	43
5.1.4 Psykolog.....	43

5.1.5 Arbetsplats.....	44
5.1.6 Hur påverkar förväntningarna organisationen?.....	45
5.2 Vad ska företaget hålla på med?.....	46
5.2.1 Strategi och konkurrens fördelar.....	46
5.2.2 Intressenter.....	47
5.3 Vad ska stiftelsen göra?.....	48
6. Slutsats.....	50
6.1 Hur vidhåller organisationer strategisk konsistens i ett korsdrag?.....	50
6.2 Implikationer av studien.....	50
6.2.1 Praktiska implikationer.....	50
6.2.2 Teoretiska implikationer.....	51
6.3 Vidare forskning.....	51
Referenslista.....	53

1. Inledning

Följande avsnitt ger en övergripande bild av den studie som utförts. Den kommer fokusera på hur världen ställts inför den turbulenta krisen Covid-19 pandemin och hur stiftelser ska förlita sig på sin strategi i sådana tider för att inte förlora sin kärnkompetens.

1.1 Bakgrund

Under Covid-19 pandemin ställdes världen inför stora och snabba förändringar (Ulybina, Ferrer & Alasuutari, 2022) samtidigt som världens ekonomi tog en nedåtgång (Fang, 2021; Bluedorn, Gopinath & Sandri, 2020). Restriktionerna som många länder införde hade allvarliga effekter på människors rörlighet men också varu- och tjänstemarknader, arbetsmarknaden och transportsektorn (Delardas et al., 2022). Covid-19 och liknande kriser har visat sig ha tre möjliga transformativa förändringar på samhället: det kan på stor skala förändra människors beteende, leda till förändrad politik i länder och kan även förändra den internationella ordningen (Lipsky, 2020). Detta är exempel på den typ av komplexitet och förändringar som organisationer måste förhålla sig till.

Osäkerhet i omgivningen är en av de största utmaningarna en organisation ställs inför (Samsami et al., 2015) och därför måste organisationer hantera osäkerheten för att vara så effektiva som möjligt (Daft et al., 2020). Polasky et al. (2011) påpekar att världsomspännande situationer som för med sig hög osäkerhet innebär en mer dynamisk situation som försvårar beslutsfattandet för organisationer. Dels för att dessa situationer uppstår så sällan, men även på grund av att det ofta finns en begränsad tillgång till information. Redan 2020 publicerade Finn, Mysore och Usher (2020) en rapport där de betonade att företag ständigt möter osäkerhet och turbulens. De föreslår att riskerna kan minskas genom att förlita sig på förutbestämda processer och strategi. Fortsättningsvis problematiserar Finn, Mysore och Usher situationen genom att förklara hur extrema situationer oftast kräver mer än de gamla strategierna. Covid-19 innebär en sådan extrem situation som tvingade organisationer att utvärdera och reflektera över sina strategier.

Omständigheterna under Covid-19 pandemin innebär en intressant svårighet gällande hur företag ska förlita sig på strategier. En risk för företag i finansiellt utsatta lägen är att de fokuserar för mycket på finansiella nyckeltal, då kan de bli utkonkurrerade på icke-finansiella prestationer (Burgess et al., 2007). Under pandemin blev det allt viktigare med samarbete för

att klara av de många utmaningarna vilket krävde att företagen tog mer ansvar (García-Sánchez & García-Sánchez, 2022). Hur kortsiktiga förändringar påverkar långsiktig strategi är dock ett område som inte forskats mycket kring (Kunc & Bhandari, 2011).

1.2 Problematisering

Företagsstrategi har studerats ända sedan 60-talet (Bengtsson & Sveningsson, 2020) och det har tagits fram många modeller och teorier för hur företag på bästa sätt ska arbeta med strategi. Porter (1980) argumenterade genom sin positioneringsteori för att företag behöver sticka ut på marknaden för att konkurrera medan den resursbaserade strategin tittar på hur företagets interna resurser skapar konkurrensfördelar (Barney, 1991). Valet av strategi kan dessutom ses som en process där varje litet beslut leder till en helhet och strategisk inriktning (Bengtsson & Sveningsson, 2020). När företag arbetar med strategi måste de ta hänsyn till vad både externa och interna parter efterfrågar. Medan de tidigare nämnda strategierna för position och resurser oftast innebär att man tittar internt kan intressentmodellen istället ge en förklaring för hur de även behöver ta hänsyn till det externa. Företag behöver väga olika intressenters viljor (Freeman & Reed, 1983).

De strategiska teorierna som ofta används inom den organisatoriska forskningen utgår vanligen ifrån att företag kan och vill ändra sig för att vidmakthålla sin konkurrensfördel på marknaden. Men det finns organisationer som inte är lika flexibla och fria att ändra sin strategi. I denna studie undersöks en stiftelse som förvaltar bostäder i Sverige. En stiftelse är en organisation som äger sig själv och som skapats med ett bestämt ändamål (Skatteverket, u.å). Stiftelser är på så vis inte lika fria att välja hur deras verksamhet ska bedrivas som andra företagsformer. Därför uppstår en intressant situation; Hur ska stiftelser bedriva sin verksamhet men samtidigt ta hänsyn till intressenter? Hur kan stiftelser kombinera strategi tillsammans med intressenters förväntningar och krav? Det blir ännu intressantare att undersöka de här frågorna med Covid-19 pandemin som kontext då hela samhället ställdes på prov. De krav och förväntningar som kom från intressenterna var starkare och märkligare som en följd av krisen. Detta innebär att det uppstod en situation som kan liknas vid ett korsdrag. I korsdragets mitt finner vi stiftelsen som måste försöka vidmakthålla sin kärnverksamhet samtidigt som intressenter drar organisationen i alla möjliga riktningar. Det är således en unik situation att applicera på en stiftelse som inte har samma förmåga att förändras.

1.3 Syfte och frågeställning

Studien ämnar att bidra till förståelse för hur strategiska beslut påverkas av förväntningar från intressenter genom att undersöka ett bostadsbolags hantering av förväntningar som uppkom under Covid-19 pandemin i relation till företagets verksamhet. Eftersom hela samhället ställdes inför nya utmaningar behövde alla, inklusive företag, anpassa sig efter situationen. Frågan som ska undersökas är därför: Hur vidhåller man som organisation strategisk konsistens när omgivningen ställer nya krav på verksamheten?

1.4 Studieobjektet

Organisationen som undersökts är ett svenskt bostadsföretag med över 60 anställda. Då företaget anonymiserats kommer pseudonymen "UniBo" att användas. Unibo är sedan slutet på 1900-talet en stiftelse med syftet att äga och förvalta fastigheter avsedda för studenter i området företaget verkar i. Detta står nedskrivet i stiftelsens stadgar. Det finns också skrivet att stiftelsen ska främja lösandet av bostadsproblem och verka för en kulturell och kamratlig samvaro för hyresgästerna. Det som skiljer en stiftelse mot ett bolag är att en stiftelse ska förvalta en självständig förmögenhet med ett bestämt syfte (Stiftelselag, 1994:1220). Detta syfte måste följas enligt Stiftelselagen (1994:1220) och kan endast ändras genom beslut av styrelsen som sedan måste informera Kammarkollegiet. Följs inte detta ingriper Tillsynsmyndigheten (Stiftelselag, 1994:1220, 9 kap.).

Fastighetsföretaget skriver vidare i sin senaste hållbarhetsrapport att de jobbar med hållbarhet genom att ta hänsyn till miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter när de utvecklar och förvaltar bostäder. I den sociala aspekten tas boendemiljö och psykisk- och fysisk hälsa upp som exempel. Hyresvärden har också dialoger med berörda intressentgrupper med stort inflytande där de bemöter och följer upp frågor kring hållbarhet. Till sist menar företaget i sin hållbarhetsrapport att hela deras verksamhet är till för att utformas för vad deras kunder, studenter, behöver.

1.5 Disposition

- Inledning** I detta avsnitt introduceras bakgrund, problematisering samt syfte och frågeställning för studien.
- Metod** I detta avsnitt beskrivs tillvägagångssättet som användes för att besvara frågeställningen. Vilken ansats som tagits, studieobjekten för studien, hur empirin samlades in och hur denna sedan analyserades. Till sist utvärderas studiens trovärdighet och äkthet.
- Teori** I detta avsnitt presenteras studier och teorier om strategi samt intressentmodellen, två ramverk som denna studie ämnar utforska. Detta kommer att utgöra grunden för att sätta empirin i relation till den teori som redan tagits fram inom strategi och intressenter.
- Analys** I detta avsnitt presenteras den tematiserade empirin från intervjuer som gjordes med studieobjekten. Fem roller som organisationen förväntades ta kommer att presenteras samt hur organisationen arbetar för att bevara sin kärnverksamhet.
- Diskussion** I detta avsnitt diskuteras empirin i förhållande till den teori som presenterats. Vi argumenterar för att de roller som förväntades kan liknas vid ett korsdrag som påverkar organisationen på olika sätt. Dessutom diskuteras vad företaget borde göra samt hur denna fråga blir mer komplex när bolagsformen är en stiftelse.
- Slutsats** I detta avsnitt presenteras de tre slutsatserna som studien resulterat i och hur detta bidrar till forskningen i stort.

2. Metod

Följande avsnitt beskriver arbetsprocessen bakom studien. Vilket tillvägagångssätt som har valts och hur valet har kommit att styra samt påverka studien under arbetets gång.

Avslutningsvis, argumenteras det för huruvida arbetsprocessen har bidragit till studiens kvalitet och trovärdighet.

2.1 Metodteoretisk grund

Vår forskningsdesign bygger på en kvalitativ intervjustudie med en konstruktivistisk ansats. Vi anser verkligheten vara subjektiv och därmed tolkas den olika beroende på vem man frågar. Denna syn tillåter oss att utföra ett interpretativt arbete där vi tolkar chefers egna tolkningar på hur deras verklighet ser ut. Detta arbetssätt möjliggör det för oss att förmedla en djupare förståelse för hur vissa situationer uppstår och hur de kan tolkas. Dessutom tillåter det oss att bidra till redan befintlig teori med nya perspektiv och tolkningar som kan nyansera förklaringar av olika situationer. Vi kommer använda oss av en abduktiv ansats för studien, vilket är en mindre begränsad ansats än deduktion och induktion. Till skillnad från deduktion tar vi utgångspunkt i den insamlade empirin. Samtidigt går vi in i arbetet med förkunskaper och teoretiska ramverk som påverkar hur vi ser och analyserar den framtagna empirin. Det är således inte strikt induktion heller (Bryman & Bell, 2018:46). Abduktion ger friheten att se på empirin genom teoretiska ramverk men också med forskarens egen förståelse (Bryman & Bell, 2018:46). Målet är att ge en så bra förklaring till de observerade fenomenen som möjligt (Bryman & Bell, 2018:46). Det som kommer att ges är vår förklaring av fenomenet och därmed knyts abduktion lätt samman med den socialkonstruktivistiska ansatsen då de båda bygger på våra, vi författares, tolkningar och observationer.

2.2 Val av studieobjekt

Initialt var det tänkt att intervjua ett konsultföretag men på grund av tillträdesproblematik kunde detta inte fullföljas. Efter rådfrågan med vår handledare övergavs därför denna idé och vi fokuserade istället på andra företag. Präglade av tidsbrist ansåg vi det enklast att kontakta företag inom närområdet och fick snabbt kontakt med en organisation som hade anknytningar till både oss och vår handledare.

När studieobjektet väl var valt intervjuades först företagets VD. VDn förmedlade sedan vidare kontakt med andra inom organisationen som kunde delta - ett så kallat snöbollsurval. Detta gjorde att vi fick prata med människor som faktiskt jobbade på företaget under pandemin. De personer som valdes ansågs besitta relevant erfarenhet från pandemin samtidigt som de tog med sig ett unikt perspektiv från sina roller i organisationen.

Utöver företagets egna anställda intervjuades även fyra kunder till organisationen. Dessa valdes genom ett riktat bekvämlighetsurval. Personer som tillfrågades var människor som vi visste var kunder till bostadsbolaget. Då urvalet är både litet och icke-representativt för organisationens alla kunder innebär detta att inga generaliserbara slutsatser kan dras kring kundernas svar. Men urvalet gjordes med syfte att se om någon annan aspekt av forskningsfrågan lyftes från en av organisationens största intressenter. Detta ger ytterligare nyans till ämnet. Bekvämlighetsurvalet var också en lösning som sparade tid (Bryman & Bell, 2018).

2.3 Insamling av empiri

Empiri samlades in från olika personer inom den studerade organisationen samt från kunder till bolaget. För att samla in relevant data användes semistrukturerade intervjuer. Detta ser till att de viktigaste områdena berörs men ger respondenten möjlighet att tala fritt (Bryman & Bell, 2018:454). Dessutom möjliggör det följdfrågor vilket ger mer precisa svar. Samtliga intervjuer med fastighetsbolagets anställda spelades in för att möjliggöra transkribering av hela intervjun. Att kunna gå tillbaka och ta del av materialet från intervjun gör att vi kan få djupare förståelse för respondenterna, deras svar och i förlängningen kunna göra en mer djupgående analys (Bryman & Bell, 2018:465).

Respondent	Befattning
Olsson	VD
Lindström	Uthyrningschef
Sandberg	HR-chef
Eklund	Bovärd
Kund 1	Kund
Kund 2	Kund

Kund 3	Kund
Kund 4	Kund

Tabell 1. Summering av respondenterna och deras relation till bostadsbolaget.

Första intervjun gjordes, som tidigare nämnt, med företagets VD. I denna intervju var upplägget löst strukturerat där teman hade skrivits ner för att få en bred översiktsbild av företaget. I intervjun upptäcktes ett par intressanta teman som sedan blev basen för de efterföljande intervjuerna. En av intervjuerna gjordes med två respondenter samtidigt (Lindström & Sandberg). Det var två personer som innehar beslutsfattande roller inom företaget och som satt med i den krisgrupp som sattes ihop för att hantera pandemin. Att intervjua två personer samtidigt är inte optimalt eftersom det då finns möjlighet att de två påverkar varandra (Bryman & Bell, 2018:492) men det gjordes med respekt för organisationens tid och villighet att medverka. De två respondenterna hade en bra dynamik i intervjun och verkade komplettera varandra på ett utvecklande sätt som är en av fördelarna med gruppdiskussioner (Bryman & Bell, 2018:490). Men som sagt finns risken att svaren blir annorlunda mot hur de hade blivit om personerna medverkade självständigt. Till sist intervjuades en bovärd i organisationen som kunde beskriva den direkta kontakten med kunderna under pandemin. Samtliga intervjuer varade runt en timme och respondenterna informerades om att de skulle få vara anonyma.

De kunder som intervjuades gjordes över telefon. Detta möjliggjorde snabb insamling men minskade också risken att respondenten påverkades av intervjuaren och dennes kroppsspråk (Bryman & Bell, 2018:217). Eftersom kunderna var människor i vår närhet fanns risken att mötet skulle bli alltför avslappnat vid ett fysiskt möte och att intervjuaren skulle riskera att leda respondenten i en viss riktning. En telefonintervju tar delvis bort sådana element (Bryman & Bell, 2017). För kunderna användes också en löst skriven intervjuguide som skulle möjliggöra fria svar och flexibilitet (Bryman & Bell, 2018:456). De ämnen som skulle beröras var hur de upplevde det att bo i hyresvärdens fastigheter, hur de upplevde boendet under pandemin och vad de förväntade sig av hyresvärderna under pandemin. Dessa intervjuer varade runt 30 minuter och även kunderna fick information om att deras medverkan var anonym.

2.4 Analysprocessen

Redan efter första intervjun analyserades svaren för att finna övergripande teman som kunde lägga grunden för arbetet och efterföljande intervjuer. De efterföljande två intervjuerna besvarade därför mer specifika frågor kring dessa områden och då kunde två teman kring förväntningar och bevarande av kärnkompetens identifieras. Efter flera genomgångar av empirin hittades flera intressenters perspektiv på organisationen vilket blev den första kodningen för materialet. Efter vidare analys och samtal med handledare togs dock beslutet att istället sortera materialet utifrån teman som kunde identifieras inom de två större teman som funnits (Förväntningar och Bevarandet av kärnverksamheten). Kodningen gick alltså från att besvara frågan: "Vem hade förväntningar?" till: "Vilka förväntningar fanns på organisationen?".

För att identifiera subteman inom förväntningar analyserades de citat som kommit från UniBos ledning, bovärd och kunder. Den fråga som användes som utgångspunkt för att identifiera ett subtema var: vad förväntar sig denna intressent att hyresvärden ska vara och göra? Utifrån detta hittades ett antal förväntningar som sedan kunde sorteras in i roller som bostadsbolaget förväntades ta. De rubriker som ges under avsnitt 4.1 är svaren på frågan: Vem förväntar sig intressenterna att hyresvärden ska vara?

2.5 Studiens trovärdighet och äkthet

För att reflektera kring studiens kvalitet används Lincoln och Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell) och Guba och Lincoln (1994; återgiven i Bryman & Bell, 2018) som tog fram bedömningskriterier för kvalitativ forskning. Eftersom kvalitativ forskning inte försöker mäta fenomen behöver andra bedömningskriterier användas (Bryman & Bell, 2018). Lincoln och Gubas två grundläggande kriterier, som är de vi kommer utgå från, är trovärdighet och äkthet.

2.5.1 Studiens trovärdighet

För en studies trovärdighet är överförbarhet en viktig aspekt (Bryman & Bell, 2018:382). Eftersom detta är en kvalitativ studie där ett enskilt fall studerats kan inga slutsatser dras om hur liknande situationer ser ut i andra organisationer och kontexter. Istället för bred applicerbarhet är det istället djupet i slutsatserna som bidrar med kunskap. Det ger en inblick i en unik kontext med unika förhållanden. I detta fall undersöktes organisationens situation

under en pandemi som saknat motstycke i modern tid. Detta tillsammans med den något ovanliga bolagsform som organisationen har gör det till ett unikt fall.

I studien beskrivs den sociala verklighet som rådde under pandemin. Detta har gjorts efter tolkningar från respondenternas svar och är en del i den ontologi som valts för studien. Den sociala verkligheten som beskrivs är således vår tolkning av respondenternas tankar och svar. För att, i största möjliga mån, se till att denna är tillförlitlig har resultatet av studien skickats ut till respondenterna för att bekräfta att tolkningen gjorts på ett riktigt sätt. Så kallad respondentvalidering (Bryman & Bell, 2018:381). Båda forskarna har dessutom agerat i god tro för att försöka undvika att personliga värderingar blandas in i studien (Bryman & Bell, 2018:383).

Tillvägagångssättet för forskningsprocessen är beskrivet för att andra ska kunna granska och ifrågasätta studiens pålitlighet (Bryman & Bell, 2018). De val som gjorts finns beskrivet i avsnitt 2, bland annat: val av studieobjekt och respondenter, hur insamlingen av empirin gick till och sedan hur analysprocessen såg ut. Utöver detta har vi forskare undvikit att dra slutsatser som går längre än vad empirin ger stöd för eller vad vår metod tillåter. Exempelvis kan inte slutsatser dras kring hur förväntningarna på andra bolag såg ut under pandemin eftersom detta är en fallstudie.

2.5.2 Studiens äkthet

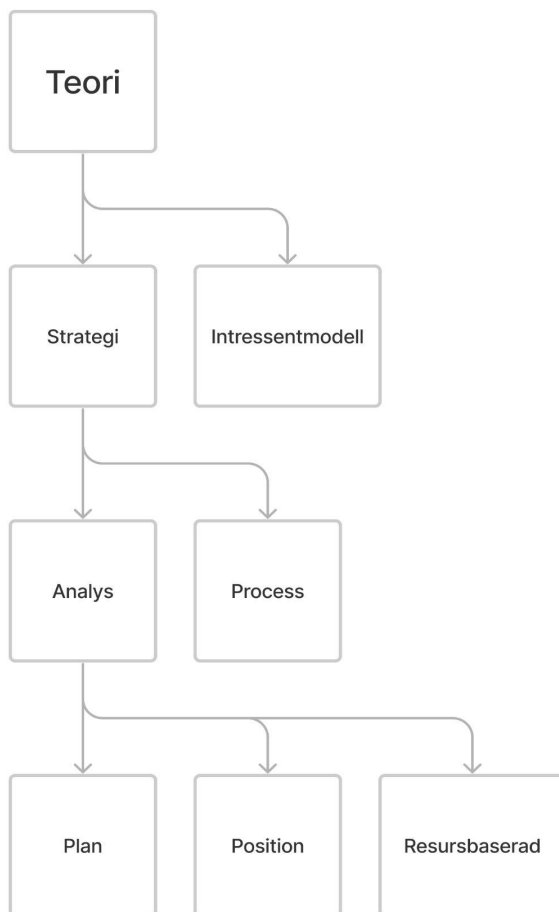
För att ge en så rättvis bild av organisationen och dess utmaningar som möjligt har data samlats in från respondenter med olika roller inom bolaget. Till en början intervjuades ledning och chefer, senare även en bovärd och efter rådfrågan med handledare också kunder. Detta ger en mer heltäckande bild av organisationens situation (Bryman & Bell, 2018). Både hur det såg ut inom organisationen men också hur människor utanför organisationen tänkte. De chefer som intervjuades satt med i krisgruppen under pandemin och var därför delaktiga i de beslut som fattades under denna period. Bovärden gav en röst till de som hade mer direktkontakt med kunderna till bostadsbolaget. Till sist ger kunderna en bild av intressenternas perspektiv på de förväntningar som beskrivs och beslut som togs av ledningen.

Inom äkthetskriteriet ingår också olika frågeställningar kring hur användbar studien är för de som medverkat i den (Bryman & Bell, 2018:383). Huruvida de fått en bättre förståelse för sin situation och andras upplevelser av händelserna samt om de nu har bättre möjligheter att

förändra sin situation, är en fråga som bäst besvaras av respondenterna själva. Som tidigare nämnt kommer de ta del av denna studie för att själva kunna validera de slutsatser som dras.

3. Teori

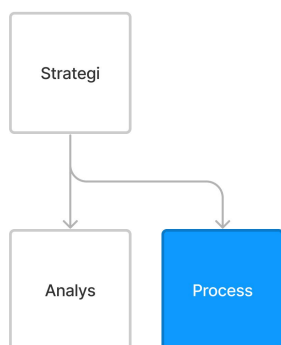
De två teoretiska ramverk som används i den här studien är: strategiteori och intressentmodellen. Först redovisas forskningsområdet strategi och de teorier som präglar fältet, sedan presenteras intressentmodellen. Avslutningsvis presenteras det kunskapsgap som denna studie ämnar fylla.



Figur 1. Illustration av de teorier som kommer presenteras i avsnitt 3.

3.1 Strategi

3.1.1 Processperspektivet



Figur 2. I detta avsnitt presenteras processperspektivet på strategi.

Det presenteras två olika perspektiv på vad strategi är i Bengtsson och Svenningsson (2020). De två perspektiven är processperspektivet och analysperspektivet. Processperspektivet fokuserar på strategi som en process av kontinuerliga beslut. Idén härstammar bland annat från Mintzbergs artikel “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies” (1987).

“In the preceding article, I proposed five definitions of strategy —as a plan, ploy, pattern, position, and perspective.” - Henry Mintzberg (1987:25)

Mintzberg förklarar strategi utifrån fem olika koncept och hur dessa tillsammans skapar strategi. Den första delen, *the plan*, handlar om att skapa organisationsmål. Kortfattat handlar det om att sätta ett mål som pekar organisationen mot sin huvudsakliga riktning. *The ploy* påminner om det första målet men handlar om att samla individer kring ett gemensamt mål för att fokusera och koordinera aktiviteter inom organisationen. De resterande definitionerna av strategi avser alla att hjälpa utomstående att få en tydlig bild av organisationen. Förenklat sammanfattar Mintzberg strategi enligt följande:

“In this sense, a strategy is like a theory, indeed, it is a theory (as in Drucker's "theory of the business")—a cognitive structure (and filter) to simplify and explain the world, and thereby to facilitate action.” - Henry Mintzberg (1987:29)

Strategi blir således en fiktiv konstruktion som förklarar organisationens syfte och inkluderar både vad externa och interna intressenter relaterar till organisationen (Mintzberg, 1987).

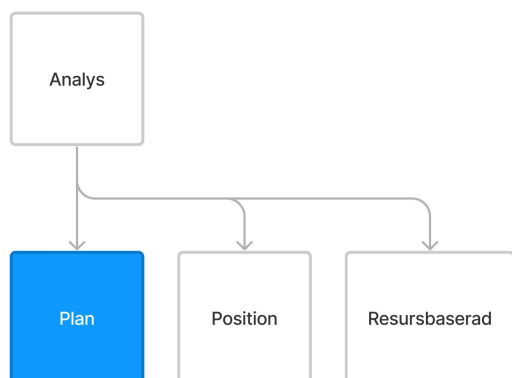
Bengtsson och Sveningsson (2020:51-52) föreslår att strategi utifrån ett processperspektiv innebär att man inkluderar flera strategier i processen. Detta innebär en decentraliserad beslutsfattning av strategi och tillåter organisatoriskt lärande (Bengtsson & Sveningsson, 2020). Det ökade antalet strategier resulterar i en kontinuerlig ström av beslut som konstant utvecklar strategin. Bengtsson och Sveningsson skriver:

“Den strategiska utvecklingen ses som en process, vilket betyder att förändringar alltid är under utveckling.” - Bengtsson & Sveningsson (2020:53)

Processperspektivet betonar således vikten av konstant lärande för att hela tiden kunna utveckla organisationen. Problematiken som uppstår går att härleda till frågan; “Vad innebär det när man kan allt?” Finns det en poäng med det etablerade systemet som man kanske inte ska avvika ifrån?

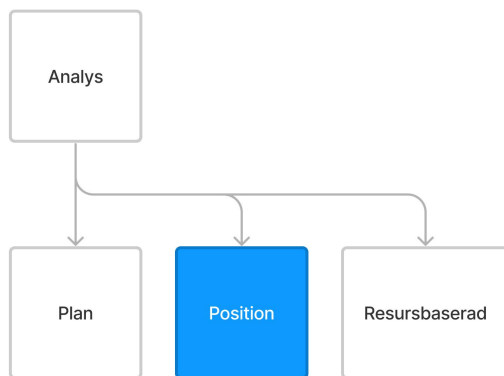
3.1.2 Analysperspektivet

Anlysperspektivet som även föreslås av Bengtsson och Sveningsson (2020) kan ses som en annan sida av myntet. Där processperspektivet poängterar anpassning, lärande och fluiditet föreslår analysperspektivet istället en fast plan och ett tydligt mål för framtiden (Bengtsson & Sveningsson, 2020). Analysperspektivet delar in strategi i tre delar: plan-, position- och resursbaserad- strategi.



Figur 3. Först presenteras synen på strategi som plan.

Strategi som plan beskriver det fenomen som Chandlers (1962) påvisade att strukturen följer strategin. Chandler visade att när organisationer fokuserar på att utveckla sin strategi förändras även andra delar av organisationen som en följd av utvecklingen. Enligt Bengtsson och Sveningsson (2020) avser den strategiska planen en analys av fyra enskilda element som i förlängningen kan sammanfattas i SWOT-analysen. Bengtsson och Sveningsson argumenterar för att SWOT-analysen synliggör den noggranna planeringen som krävs mellan företagets interna möjligheter och den externa omvärlden. De strategiska planerna är ämnade att fungera som generella styrmedel och beskriver därmed sällan hur organisationer ska gå tillväga för att implementera och genomföra planerna. Bengtsson och Sveningsson (2020) kritiserar att använda strategi som plan då de sällan bidrar med konkreta råd eller precisa planer för att lösa situationer. De blir därför endast övergripande styrmedel som pekar organisationer i en generell riktning.



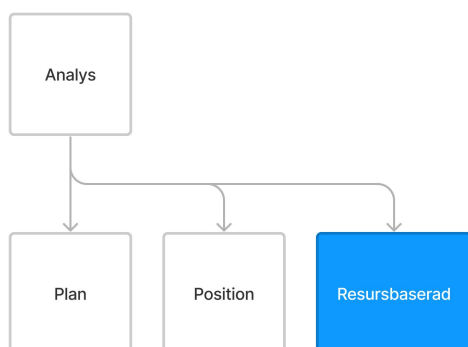
Figur 4. Sedan presenteras synen på strategi som position.

Analysperspektivet föreslår även att strategi går att använda som en konkurrensfördel (Bengtsson & Sveningsson (2020)). Porter (1980) fann två dimensioner till ett företags långsiktiga konkurrensfördelar. Den första var källan till konkurrensfördelen vilket antingen kunde bero på låg kostnad eller differentiering, alltså en unik produkt eller en billig sådan. Den andra källan är till hur stor del av marknaden företaget vänder sig till; hela marknaden eller endast en segmenterad del. För en långvarig konkurrensfördel måste företag välja en linje och hålla sig till den. Porter (1985; återgiven i Bengtsson & Sveningsson, 2020)

argumenterade senare för att ett företag som försöker gå i fler än en av dessa riktningar samtidigt i slutänden kommer bli medelmåttig eftersom det inte går att upprätthålla sina konkurrensfördelar. Det går inte att fokusera på att både vara unik och samtidigt pressa ner priserna, på samma sätt är det oförenligt att på samma gång fokusera på hela marknaden och endast en del av den. Därav måste företag positionera sig på ett sätt som ger dem en konkurrensfördel. De olika valmöjligheterna illustreras i figur 5.

		Konkurrensfördelar	
		Lägre kostnad	Differentiering
Hela Marknaden	1. Kostnadsledarskap	2. Differentiering	
Del av marknaden	4. Kostnadsbaserad fokusering	3. Differentieringsbaserad fokusering	

Figur 5. Porters (1980) källor till konkurrensfördelar.

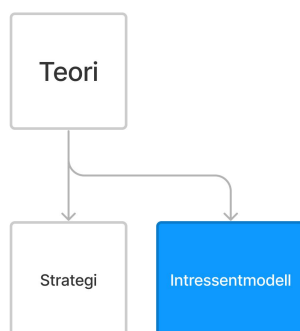


Figur 6. Sist presenteras synen på strategi som resursbaserad.

Ytterligare en del av analysperspektivet är resursbaserad strategi. Flera organisationer började intressera sig för företagets egna resurser som ett sätt att få konkurrensfördelar på marknaden (Bengtsson & Sveningsson, 2020). Resursbaserad strategi, som det kom att kallas, fokuserar på de unika fysiska resurser men också kompetenser som företaget besitter (Barney, 1991). Resurserna ska vara värdefulla, sällsynta och svåra att imitera för att de ska leda till en konkurrensfördel för företaget, samtidigt som det antas att dessa resurser är heterogena på marknaden och svåra att förändra (Barney, 1991). Hamel och Prahalad (1994) menar dock att resurser sällan är enskilda utan ofta är de kombinerade och integrerade med varandra för att skapa mer avancerade förmågor och kunskaper. De kallar det för kärnkompetens.

Porters teorier om positionering används frekvent i företagsvärlden och differentiering har fått stor betydelse (Gareche, 2019). Som illustreras av figur 5 måste företaget välja mellan att fokusera på hela marknaden eller en del av marknaden och differentiering eller lägre kostnad. Detta externa perspektiv har dock svårt att förklara varför det finns skillnader mellan företags konkurrensmöjligheter och vinster (Wójcik, 2015). Anledningen är att ett företag kan göra samma externa analys och välja samma positionering som ett annat men ändå inte uppnå samma resultat. Detta förklarar dock den resursbaserade teorin gör bättre. Men även resursbaserade strategier har fått utstå kritik. Framst för att inte kunna förklara företags resultat i föränderliga miljöer, konsekvent har man därför börjat titta på de interna faktorerna (Wójcik, 2015). De senaste åren har därför en ny teori populariserats som kombinerar det interna och externa perspektivet - dynamic capabilities-based view (Wójcik, 2015; Laaksonen & Peltoniemi, 2018). Förmågor [eng. capabilities] generellt förklarar hur företaget överlever här och nu medan den dynamiska aspekten syftar på hur företaget har möjlighet att förändra och skapa nya förmågor (Winter, 2003). Förmågorna skapas på samma sätt som ett företag skapar kärnkompetens i resursbaserade strategier (Wójcik, 2015) men skillnaden är att ett företag kan förändra sina förmågor för att inte gå miste om affärsmöjligheter (Teece, 2007). Men det är inte så att företag bara måste anpassa sig till sin miljö. De kan också vara med och forma miljön genom samarbeten med andra företag och intressenter (Teece, 2007). Forskning om strategiska allianser visar att en organisation behöver bygga relationer och samarbeten för att långsiktigt kunna vara konkurrenskraftig (Elg, 2012).

3.2 Intressentmodellen



Figur 7. Nästa teoretiska fält som presenteras är intressentmodellen.

Hittills har vi gått igenom strategi och hur den kan arta sig på olika sätt. Elg (2012) betonade vikten av att bygga relationer för att behålla sin konkurrensfördel. I följande avsnitt diskuteras en modell som fokuserar på organisationens intressenter och hur relationen till intressenterna kan se ut och förklaras.

3.2.1 Vad är en intressent?

Freeman och Reed (1983) förklarar att historiskt har företag ansett att deras skyldigheter är mot aktieägarna. Ledning och chefer skulle ta beslut som i slutändan kan anses ligga i aktieägarnas intressen, oftast i form av vinst (Freeman & Reed, 1983). Men Freeman och Reed menar också att det finns andra aktörer som bryr sig om vad som händer i ett företag, de kallar dessa för intressenter. Intressenter är aktörer som kan påverka ett företags möjligheter att nå sina mål eller som påverkas av uppfyllandet av dessa mål (Freeman & Reed, 1983).

Mitchell, Agle och Wood (1997) menar att det går att dela in intressenter i olika grupper baserat på tre kriterier: makt, legitimitet och angelägenhet. Makt är möjligheten för en aktör att påverka en annan aktör. Legitimitet syftar på hur socialt acceptabelt det är för en aktör att sätta krav. Legitimitet leder oss till frågan; Är det alltid rimligt att aktören har en legitim relation till organisationen där den har rätt att förvänta sig saker av organisationen och således ställa krav? Till sist innebär angelägenhet att relationen till organisationen är kritisk för intressenten samtidigt som det finns en viss form av tidsnöd.

3.2.2 Corporate Social Responsibility

I början på 2000-talet tog EU-kommissionen fram sin definition av företags sociala ansvar (EU-kommissionen, 2001). De menade att det är ett frivilligt initiativ från företag att inkorporera social-och miljömässig hänsyn i sin verksamhet och i samarbete med intressenter (EU-kommissionen, 2001). Tio år senare gav de en definition för CSR och menade då att det är: "företagens ansvar för den egna verksamhetens konsekvenser för samhället" (EU-kommissionen, 2011:7). Huvudpoängen i CSR-arbete är att det är frivilligt för företag och att de då väljer att ta ansvar för hur deras verksamhet påverkar samhälle och miljö (Grafström et al., 2015).

Sociala rörelser och intresseorganisationer har fått mer inflytande i modern tid; mycket tack vare att de blivit bättre på att strukturera och organisera sig (Teegen et al., 2004). Dessa sociala rörelser är med och formar de förutsättningar företag måste förhålla sig till och har tidigare mest fokuserat på att skapa opinion för att tvinga fram förändringar (de Bakker et al., 2013). Men på senare tid har rörelserna börjat arbeta mer tillsammans med företagen för att åstadkomma förändringar (de Bakker, 2012).

3.2.3 Hur tar en organisation hänsyn till intressenter?

Den modell som togs fram av Freeman hade organisationen i centrum och sedan sju intressenter (konkurrenter, kunder, anställda, civilsamhället, leverantörer, aktieägare och staten) med en relation till organisationen (Sveningsson & Sörgärde, 2020). Fassin (2009) tog senare fram en egen modell med fler intressenter som ger en mer nyanserad bild av alla de relationer en organisation måste ta hänsyn till, bland annat: gemenskaper [eng. communities], media, icke-statliga organisationer och fackföreningar. Som tidigare nämndes använde Mitchell, Agle och Wood (1997) tre kriterier (makt, legitimitet och angelägenhet) för att klassificera intressenter. Med hjälp av dessa kan åtta intressenter identifieras där huvudregeln är att ju fler av dessa kriterier en intressent uppfyller desto viktigare är det att organisationen tar hänsyn till den (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Mitchell, Agle och Wood (1997) menar att det är ledningen i mitten av intressentmodellen som avgör vilka intressenter som är mest framträdande och därför behöver organisationens uppmärksamhet. Eftersom detta är subjektivt kan det innebära att chefer och ledare kan uppfatta en intressent som mer eller mindre framträdande och viktigare än vad den faktiskt är (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Risken är alltså att man missbedömer vikten hos en intressent.

Intressenter kan ofta ha olika åsikter och förväntningar kring vilket ansvar företag ska ta i samhället (Grafström et al., 2015). Entreprenörer som arbetar med hållbarhet i sin organisation utvärderar hur de arbetar med de tre dimensionerna ekonomisk-, social- och miljömässig hållbarhet hela tiden för att möta intressenternas förväntningar (Fischer et al., 2020). Intressenternas krav kan sedan påverka till vilken grad organisationen implementerar dessa aspekter i sina målsättningar (Fischer et al., 2020).

Freeman et al. (2010) menar att intressentmodellen kan användas som ett fundament i CSR-teorier. Han förklarar att när man talar om CSR kan det ibland ge uppfattningen att företagsamhet och socialt ansvar är två separata aktiviteter. Men genom intressentmodellen kan man istället se de som två sidor av samma mynt. Att ha ett ömsesidigt utbyte med sina intressenter har visat sig kunna skapa större värde (Harrison et al. 2023) vilket visar att det går att kombinera affärer med samhällsansvar. Organisationer och relationen till deras intressenter stärks av sociala aktiviteter och små val som görs varje dag (Valentinov & Chia, 2022).

Covid-19 pandemin drog med sig både sociala och ekonomiska konsekvenser för samhället (Ulybina, Ferrer & Alasuutari, 2022; Fang, 2021; Bluedorn, Gopinath & Sandri, 2020; Delardas et al., 2022). I sådana tider förväntas företag och organisationer arbeta med CSR för att stötta samhället och svaga individer (Raimo, 2021). I kristider, såsom pandemin, behöver företag och organisationer arbeta tillsammans med staten för att skydda dessa utsatta individer i samhället (Bansal, 2023; Raimo, 2021). Utöver det kan det i kristider vara användbart för företag att inkludera CSR i sin planering (Bansal, 2023). Det ger både stöd till samhället men kan också förbättra företagets rykte (Bansal, 2023). Covid-19 pandemin innebär en möjlighet för fler organisationer att anamma CSR-arbete på ett mer genuint sätt och bidra med assistans i framtida utmaningar för samhället (He & Harris, 2020).

Kunder är en viktig intressent för de flesta företag och för att locka fler kunder och sedan behålla dem måste företaget möta deras behov och krav (Tao et al., 2023). Att vara socialt ansvarstagande är ett effektivt sätt att göra det på som blir allt vanligare (Tao et al., 2023). Medier är en aktör som fungerar som både intressent för en organisation och en plattform för andra intressenter (Grafström et al., 2015). Backer (2001) studerade mediabevakningen av konsumentbojkotter och fann då att media tillsammans med konsumenter och intresseorganisationer kan utöva makt över företag genom övervakande och opinionsbildning. Medierna är också med och påverkar hur stark reaktionen blir eftersom de styr bevakningen

(Backer, 2001). För företag är dessa åsikter viktiga eftersom de gärna vill behålla ett gott anseende (Grafström et al., 2015). Ett bra anseende kan vara särskilt viktigt i kristider då det kan fungera som ett skydd mot eventuella negativa följder (Schnietz & Epstein, 2005).

3.3 Kunskapsgapet

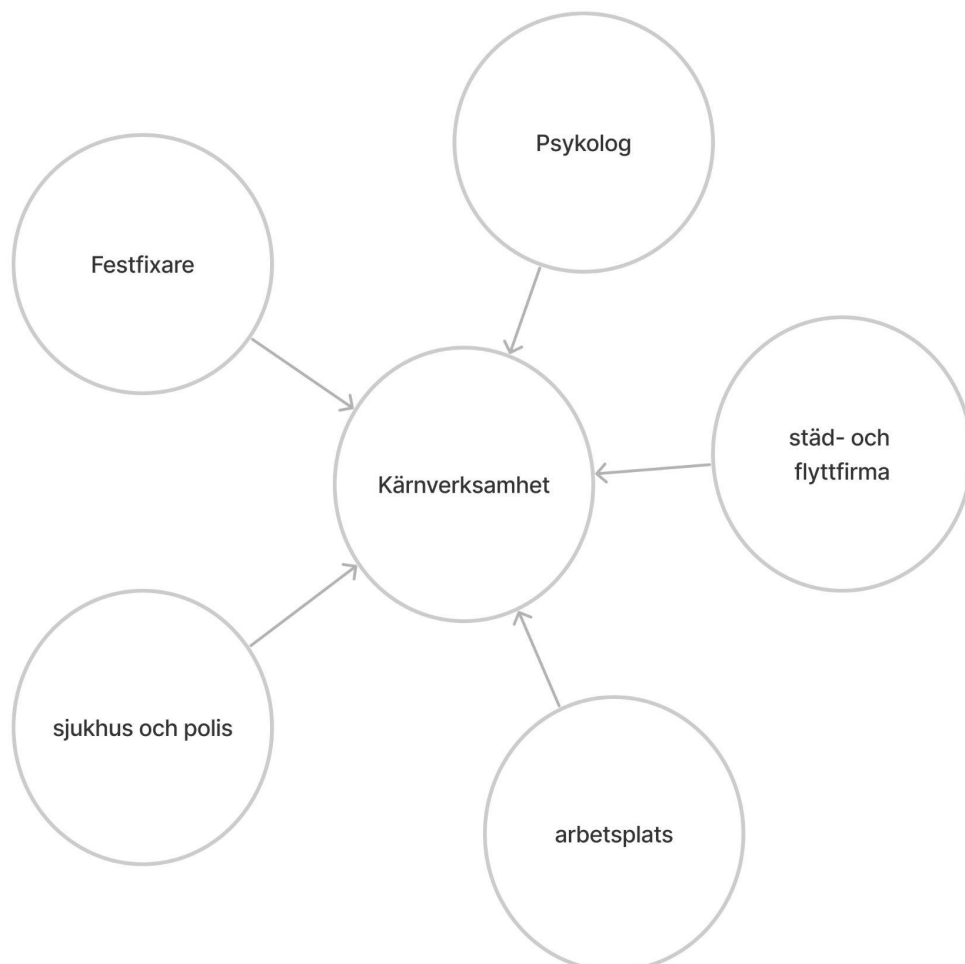
De tidigare modellerna illustrerar ett tydligt dilemma gällande företagets valda strategi. I en turbulent situation där beslutsfattande försväras upplevs det rimligt att man söker trygghet i en tydlig plan. När allt blåser blir en företagsplan som föreslås i analysperspektivet den stadiga klippan som inte påverkas av den kraftiga stormen. Däremot föreslår processperspektivet att det konstanta lärandet kräver flertalet beslut längs vägen för att få en bättre uppfattning om situationen. Det viktiga blir att bibehålla någon form av strategisk konsistens, en fast ide som illustreras av Porters konkurrens fördelar, mer specifikt av Porters positioneringsstrategi. Samtidigt måste man förhålla sig till intressenternas förväntningar och krav, enligt intressentperspektivet, vilket kräver konstant förändring och anpassning. Dilemmat som uppstår är således: "Hur behåller man strategisk konsistens när man samtidigt måste anpassa sig till omgivningens ökade krav?"

För en stiftelse med ett tydligt mål och i förlängningen en tydlig strategi uppstår ett problem. Med ett fast syfte och en vald strategi blir båda dessa delar svårföränderliga då de står inskrivna i stadgarna. När intressenterna börjar dra i olika och nya riktningar på grund av den krissituation som uppstår skapas ett korsdrag. Företag måste hantera samtliga intressenters förväntningar samtidigt. Detta blir problematiskt och svårförenligt på grund av stiftelsens natur. Det finns inga ägare och det tydliga syftet, som i förlängningen även blir strategin, står inskrivet i stadgarna vilket innebär att stiftelsen är rätt så svårföränderlig. Stiftelsen behöver således hantera det korsdrag som uppstår men samtidigt behålla sin strategi och sitt syfte. Risker är att stiftelsen kan komma att förlora sin kärnkompetens om de uppfyller alla av intressenternas förväntningar och således blir strategiskt vilse. En stiftelse måste därför kunna balansera på en skör tråd som beskriver; "Hur mycket ska stiftelsen göra?". Återgår vi till metaforen om ett korsdrag där vinden är de olika förväntningarna som susar in från alla möjliga håll ser vi att det blir svårt att avgöra vad man ska göra för att inte urvattna kärnkompetensen.

4. Analys

I följande avsnitt presenterar vi det insamlade materialet som ligger till grund för studien. Under intervjuerna uttryckte de arbetande på UniBo att de under pandemin upplevde att de skulle ta ett större ansvar än vad som möjligen anses normalt för en hyresvärd. Detta artade sig på olika sätt och vi har valt att dela in de olika förväntningarna i följande kapitel. Det vi märkte var att organisationen försöker avgöra vad de ska göra och inte i en situation där ingen visste vilket tillvägagångssätt som var korrekt.

4.1 Förväntningar



Figur 8. Förväntningar från intressenter på kärnverksamheten.

Under intervjuernas gång hittade vi ett tema som tydde på att intressenter hade olika förväntningar på organisationen. Dessa förväntningar växte under krissituationen och blev således synligare. De olika förväntningarna och rollerna som organisationen hanterade kunde delas in i fem olika teman: “Städ-och flyttfirma”, “sjukhus och polis”, “festfixare”, “psykolog” och “arbetsplats”. Pilarna i Figur 8 visar hur dessa förväntningar lägger press på kärnverksamheten i mitten.

4.1.1 Städ-och flyttfirma

Det första temat handlade om internationella studenter och behandlade frågor som besvarade hur nationalitet påverkade agerandet under denna period.

Stor andel internationella studenter som reagerade helt annorlunda än svenska studenter. [...] De uppfattar ju inte den svenska situationen. De uppfattar ju situationen på hemmaplan beroende på var man kommer ifrån hanterar man ju detta i olika länder helt annorlunda. Det var ju många som fick timmar på sig att flyga hem. - Lindström

Så att det var ju många som lämnade i all hast för att hinna med det där sista flyget som gick så att det kunde ju vara bostäder som man hade fått springa från liksom. Där de inte hade kunnat slutföra städningar eller kanske tömma allt i bostaden. [...] Och då fick vi ju hantera det utefter det. Vi har ju haft ärende innan där hyresgäster bara har lämnat in nycklarna och åkt hem, liksom så att det är inga konstigt för vår del med. Nu märktes det mer för att det var fler såna. - Eklund

Lindström och Eklund uttryckte svårigheterna i situationen bland internationella hyresgäster. Dessa upplevdes reagera annorlunda på pandemin jämfört med de svenska hyresgästerna. Lindströms förklaring är att de höll koll på media och situationen i sitt hemland och därför tolkade läget annorlunda jämfört med gemene man i Sverige. Vissa internationella studenter gav sig iväg med väldigt kort varsel, i vissa fall lämnades bara nycklarna innan de lämnade landet. Detta förklarar Lindström senare att hyresbolaget accepterade eftersom man förstod allvaret i situationen och att man förstod att folk var oroliga under krisläget. Som Eklund förklarar har detta hänt förr men att hyresgäster lämnar utan att tömma och flyttstäda boendet blev mycket mer frekvent under pandemin. Detta belyser hur extrem situationen var för

många. Även om det inte var uttalat så visar detta på en förväntning om att bostadsbolaget fick ta ansvar för sådana problem och agera städ-och flyttfirma i större grad än tidigare.

4.1.2 Sjukhus och polis

Det andra temat innebar att intressenter uttryckte att organisationen skulle anta olika roller som går utöver stiftelsens ansvar. De skulle agera sjukhus och polis på samma gång.

Lindström uttryckte den upplevda förväntningen enligt följande:

Men det fanns ytterligheter. Det fanns de som tyckte att vi skulle ta på oss ett samhällsansvar där som kanske var snarare sjukhus eller kommun eller andra som skulle visa vägen. - Lindström

Vi försökte ju hela tiden förklara att vi jobbar i ett bostadsbolag och vår uppgift är naturligtvis att man ska ha en trygg och säker bostad. Men vi kan liksom inte ta på oss ett smittskyddsansvar. - Olsson

Det blir tydligt att de arbetande upplevde att de skulle agera på ett sätt som inte var förenligt med deras organisation. Lindström menar att det redan finns organisationer som har de uppgifterna och att därav bör ansvaret ligga hos dem. Senare i intervjun förklarar Lindström att det också fanns de som kände att hyresvärderna inte skulle lägga sig i vad folk gjorde. Det är alltså dessa två ytterligheter som åsyftas i detta citat. Även Olsson uttryckte pressen av förväntningarna att de ska göra mer än vad som är deras uppgift som bostadsbolag. Han fyller på genom att förankra bostadsbolagets syfte vilket är att tillhandahålla en trygg och säker bostad men poängterar att det tar stopp där. Ansvaret sträcker sig inte så pass långt att de ska ta på sig ett smittskyddsansvar och agera sjukhus.

Bovärdarna blir ofta som en familjemedlem, alltså de blir som en vuxen att vända sig till. [...] Det gör ju att det finns en trygghet och ett förtroende för bovärderna som i sig är [UniBo] och då kommer det ju högre krav när det blir situationer som skapar otrygghet och oro. Då ställer man högre krav på oss som hyresvärd för att vi är en trygghet tror jag. - Sandberg

Sandberg ger en möjlig förklaring till varför dessa förväntningar kan ha kommit på organisationen och menar då att den nära kontakten deras medarbetare har med kunderna kan göra att de blir som en beskyddare. I avsnitt 4.1.4 presenteras tydligare hur nära relation bovärdarna kan ha med sina hyresgäster. I kris kan det bli naturligt att man vänder sig till dem för stöd.

Men, men sen det där går igen, liksom egentligen lite även nu. [...] Vissa tycker då att vi har ett ansvar som går mycket längre än egentligen att vara hyresvärd. Att vi ska ta ansvar för liksom olika former... Jag menar samvaron mellan studenter som då får en korridor och vissa tycker att "ja, men jag är trakasserad av mina grannar" och sådant. Ja, det är ju förfärligt och vi måste se till att man är trygg i sitt boende och sånt. Men vi kan liksom inte... Vi är inte kuratorer, vi kan inte komma och vara låtsas-psykologer och för den delen kan vi inte heller vara poliser. - Olsson

Kunders förväntningar om att organisationen ska ta ett större ansvar är inte specifikt för pandemin, det har förekommit både innan och efter. Däremot kan förväntningar på hyresvärden blivit starkare under den osäkra tiden. Kund 1 bodde under pandemins utbrott hos en hyresvärd som hyrde ut i andrahand. Kunden menade att han inte hade några förväntningar på att denna hyresvärd skulle ta något smittskyddsansvar. Däremot förväntade han sig att UniBo skulle göra sådant eftersom de är en större organisation. UniBo vill se till att kunderna trivs och har det bra, men deras omhändertagande kan inte gå hur långt som helst. Olsson upplever att förväntningarna som ställs går långt utöver vad som är rimligt för ett bostadsbolag. Det är inte deras uppgift att agera polis, eller för den delen agera förälder som sårar på barnen som bråkar.

Och sen försöker vi alltid hjälpa till, liksom att hitta lösningar om det uppstår problem och vi kan liksom med det vi förfogar över hjälpa till och hitta lösningar som till exempel att ordna en ny bostad. [...] Allting gör vi ju på frivillig basis. - Olsson

Kopplat till tidigare citat förklarar Olsson här att de ibland försöker hjälpa till men att detta görs frivilligt. Som tidigare nämnt och av det som står i stadgarna är stiftelsens kärnverksamhet att erbjuda studenter bostäder. De kan inte ta på sig för många roller utanför detta område trots att intressenter verkar förvänta sig detta. Däremot verkar det som att de ändå tar hänsyn till förväntningarna som finns och agerar utifrån vad de anser rimligt.

Förväntningar på vad UniBo skulle göra och inte göra kom inte bara från kunderna utan även olika delar av allmänheten. Både i form av oroliga föräldrar men också media och polisen. När pandemin först kom till Sverige fick hyresvärden en roll som var främmande för dem:

Så mitten av mars, tror jag det var, så blir jag uppringd av smittskyddsmyndigheten här i Skåne. Och så säger de att vi har diagnostiserat då en student hos er. Som bor då på [en av UniBos fastigheter]. - Olsson

Och sen börjar det ringa och sen så helt plötsligt var vi på riksnyheterna. Och vi fick liksom en roll som var helt främmande för oss. Där, liksom man undrade vad vi skulle... Hur behandlingen ungefär skulle fortskrida och hur vi skulle isolera den här personen och vi är ju liksom inte ett sjukhus. Expressen ringde mig och frågade om jag kunde se till att de fick göra en intervju med den smittade. [...] Det var verkligen som om vi var liksom första ledet i smittskyddshanteringen. - Olsson

Men det var också en ryggradsreaktion för alla vill ju veta någonting, vad är detta för någonting? [...] Men intresset gick ju över blixtnabbt. Men då var det någon dag och då fanns ju föräldrar som ringde och undrade varför vi inte går ut med var den här bor? "För jag har själv en dotter som bor där och där och hur långt ifrån epicentrum bor min dotter?" - Lindström

Situationen som tas upp här är när ett av de första fallen av Covid-19 upptäcktes i Sverige och då i en av UniBos fastigheter. Olsson beskriver att de bara fick information om att en student identifierats som smittad av Covid-19. Eftersom detta var så nytt blev det snabbt en stor nyhet och det riktades uppmärksamhet mot organisationen på ett sätt de inte var vana vid. Det går att tolka det som att intressenter förväntade sig att organisationen skulle axla en ny roll i form av sjukhus eller smittskydds-enhet. Frågor började ställas som hyresvärderna inte har varken svar på eller resurser för att lösa. Lindström förklarar dock att denna uppståndelse bara varade en kort stund innan resten av samhället drabbades av pandemin. Men under dessa dagar fick de samtal från föräldrar som var oroliga för att deras barn skulle smittas.

Ja, det var ju till med så att jag blev, jag fick ett ont mail av någon läkare som hade barn som bodde hos oss som tyckte liksom att vi måste ta, vi måste isolera oss från smittan och sånt har vi ju absolut inga möjligheter att klara av. Helt omöjligt. - Olsson

Som sagt var även anhöriga till hyresgäster oroliga och i denna oro kunde ett fåtal börja ställa krav på vilka åtgärder som skulle vidtas. Även här vidhöll organisationen att de inte har resurser för att kunna leva upp till de här kraven. Kopplar man samman det med vad Olsson sagt tidigare om hur deras ansvar inte går så långt kan man tolka det som att allmänheten ibland ställde krav som organisationen inte var villiga att möta.

Föräldrar är alltid intresserade av våran verksamhet, alltid. Spelar ingen roll vilken fråga det är. Men det lever vi med ständigt så att, ja. - Lindström

Vi har föräldrar som kontaktar oss i alla möjliga ärenden och då brukar jag säga: "din dotter är myndig och vi håller avtal med dem så vi pratar med din dotter". - Sandberg

Att föräldrar kontaktar hyresvärderna är dock inget nytt fenomen för pandemin utan är något de är vana vid. Det grundar sig i att föräldrarna är oroliga för sina barn och detta kan tänkas vara mer påtagligt under pandemin när folk visste så lite om vad som hände. Även bovärderna Eklund pratade om hur han ibland är i kontakt med föräldrar som ställer krav på sina barns vägnar. Från hans resonemang kan man förstå det som att föräldrar kan tro att de har rätt att blanda sig i sådana frågor och glömmer bort att avtalet faktiskt bara gäller mellan hyresvärderna och deras barn.

Polisen kontaktade oss och sa att "vi är oroliga för sista april därför att nationerna är stängda, [ni] har stängt, allt har stängt. Vi befarar att det kan bli väldigt... Liksom en invasion av [en av hyresvärdens fastigheter]. Och då kan inte vi garantera, liksom, säkerhet eller någonting". Och då stängde vi av [den berörda fastigheten] och det blev ett jävla liv. [...] Här fick vi med röster om föräldrar som sa "hur kan ni vara så oansvariga att tillåta festligheter?". Ja men det är inte vi liksom som sköter detta. Och andra som tyckte att "det här ska väl inte ni lägga er i?". - Olsson

Olsson tar upp en annan situation där polisen kontaktade UniBo i samband med Valborgsfirandet under pandemins första år. Polisen informerade då om att de inte kan garantera säkerheten på hyresvärdens områden vilket ledde till att UniBo ingrep. Men som tidigare nämnts fanns det både folk som ifrågasatte varför de lägger sig i men också den motsatta sidan som kritiserar dem för att de tillåter fester under en sådan period. Två olika sidor som båda förväntar sig olika mängder inblandning från hyresvärderna.

4.1.3 Festfixare

Det tredje temat var att UniBo kunde ses som en festfixare då festerna anordnades på bostadsbolagets fastigheter. Festerna blev därför organisationens angelägenhet.

Det som var väl annorlunda var att det fanns [...] ett otroligt festsug bland studenter och det får man ju verkligen respektera och ha förståelse för. Nej och det fanns ett jävla sug efter detta och så då samtidigt att man kan liksom inte äventyra säkerhet bara för det. - Olsson

Bland organisationens kunder växte det fram ett behov av social kontakt. Fester var en sådan aktivitet många längtade tillbaka till vilket UniBo var medveten om men samtidigt måste organisationen väga detta mot säkerhet och trygghet för sina hyresgäster.

Vissa som sagt tycktes inte vara berörda alls utan förstod inte varför man inte kunde få ha fest på korridoren som vanligt, vilket vi försökte uppmana till att inte ha av smittspridningskäl. [...] Men, men det fanns ju de då som som gick till den andra ytterligheten och som tyckte då att vi skulle ha [...] handspridstationer i varenda korridorkök och det är väl självklart att det måste ju ni ta ansvar för och gemensamt för de önskemålen var ju att de gick alltid mycket längre än de allmänna rekommendationerna som fanns. - Lindström

Lindström berättar om samma festsug. En del tyckte att hyresvärden inte borde lägga sig i medan andra kände att de skulle ta sitt ansvar och inte bidra till smittspridningen i samhället. Med tanke på att Lindström också säger att de två ytterligheterna var mer extrema än de rekommendationer som fanns kan man förstå det som att hyresvärden aldrig skulle kunna göra båda sidor nöjda. Oavsett hur de agerade. Vid ett tillfälle stängde UniBo av bastuar på deras fastigheter som en åtgärd för att minska risken för smittspridning. Något som inte togs emot väl av en del.

Det blir väldigt tydligt att man befann sig på väldigt olika avstånd ifrån oron här alltså. Det fanns ju de som tyckte att "men vad fan det här är? Det visar sig att det inte är vi som råkar illa ut så att det är bara att köra på, parta på" och så andra som bara "ta för fan ert ansvar". Men där sitter vi alltid på läktaren lite grann för vi är aldrig del utav den diskussionen. - Lindström

Alltså i den mån vi kunde försökte vi ju dämpa smittan. Vi sa ju till korridorerna; ta inte in, liksom kompisar på korridorerna nu, utan det är de som bor här som ska vara här nu. - Sandberg

Sandberg menar att hyresvärden tog det ansvar som gick och försökte ge riktlinjer för hur man skulle förhålla sig till besökare och liknande. Lindström förklarar dock att en del kände sig säkra eftersom det sällan var unga människor som riskerade allvarliga konsekvenser av viruset. Därför kände dessa grupper även att det inte var något problem att socialisera som innan pandemin. Men hyresvärden la sig aldrig i kundernas diskussioner kring vad de som organisation borde eller inte borde göra.

4.1.4 Psykolog

Det fjärde temat beaktade ensamhet och mental hälsa. Under krisen upplevde organisationen ett ökat antal påfrestningar inom denna kategori. UniBo blev som en psykolog för sina kunder.

Mycket handlar om att, ja, ta hand om de boende och det behöver inte i en vanlig ordning handla om reparationer eller hantverksgrejer, utan det kan vara bara personliga grejer också med hyresgästerna som behöver snacka av sig eller något liknande - Eklund

I bovärdarnas arbete ingår inte bara vanliga reparationer och åtgärdande av felanmälningar. Det är inte ovanligt att de får hantera personliga frågor och problem som kunderna kan ha. Bovärden förklarar att det kan handla om nästan vad som helst och ger familje- och studieproblem som exempel.

Och där vet vi också att de som bodde på korridor mådde mycket bättre än de i egen lägenhet. Där hade man mer ett sammanhang och man tar hand om varandra medans de som bodde själva i lägenheten träffar ju ingen och långt hemifrån kanske och alltså blir en ensamhet och oro på ett helt annat sätt. - Sandberg

Från intervjuerna ges intrycket att korridorboenden var initialt det svåraste att hantera eftersom där är gemensamma ytor. Det gick alltså inte att isolera sig på ett bra sätt. Sandberg lyfter dock en fördel som inte visade sig förrän en bit in i pandemin. De som bodde i korridor kunde faktiskt klara sig bättre socialt just eftersom de inte kunde isolera sig helt. De gemensamma ytorna gjorde att studenterna aldrig var helt ensamma. De som däremot bodde i lägenheter hade inte social kontakt på samma sätt. Kund 2 hade tidigare bott hos sina föräldrar men flyttade under pandemin in i en enrumslägenhet där hon upplevde ensamhet:

Det var skönt att kunna kolla på inspelade föreläsningar men utöver det tyckte jag inte om det [att studera på distans]. [...] Att bo själv i kombination med distansundervisningen gjorde att jag egentligen bara träffade folk när jag handlade, hämtade post eller tvättade - Kund 2

Vi märkte ökad psykisk ohälsa hos kund och hos medarbetare under pandemin och efter pandemin, tydligt. Väldigt många studenter som bor hos oss som mådde väldigt, väldigt dåligt. - Sandberg

Så vi har ju hanterat mängder med kunder som haft svårt att bedriva aktiva studier. Då har ju vi som krav att man ska vara aktiv student för att få lov att bo kvar, att gå och stå i våran kö.

Vi har haft mängder med ärenden, fullt legitima ärenden, där man inte har klarat det av ena eller andra skälet kopplat till pandemin. - Lindström

Följderna av pandemin var flera men för hyresvärderna märktes det genom studenter som inte mådde bra och i flera fall inte lyckades leva upp till studiekraven som finns. I en annan del av intervjun förklarar Lindström att studieresultaten är det enklaste sättet för hyresvärderna att se hur kunderna mår men att detta är ett sent tecken. Men som Sandberg nämnde var det inte bara kunder som hade problem med social kontakt:

De som var tvunga att jobba tyckte det var lyxigt för de som fick lov att vara hemma och jobba, medans vissa av de som var tvungna att jobba hemma fick psykisk ohälsa av ensamheten och inte kunna ha tryggheten i kollegorna - Sandberg

Svårigheten tycker jag som HR-chef är ju att det blir mycket, mycket svårare att identifiera de som inte mådde bra. [...] För då får du inte den här dagliga uppföljningen av "hur mår folk?". - Sandberg

De anställda som fick arbeta hemifrån upplevde, precis som flera av UniBos kunder, svårigheter med att inte ha social kontakt. Ensamheten är ett problem som återkommer flera gånger både för kunder och anställda. Där var det svårt för HR-ansvariga Sandberg att hålla koll och identifiera de som inte mådde bra.

4.1.5 Arbetsplats

Det sista temat behandlade påfrestningar med att behöva stanna hemma. Både kunder och anställda hade detta problem på grund av de restriktioner som fanns. Det innebar både risk för smitta men också för ensamhet. Hemmet blev den nya arbetsplatsen och den gamla arbetsplatsen blev något man längtade tillbaka till.

De som bodde i korridor, de blev en enhet för det var liksom omöjligt att isolera sig inom korridoren genom att man har gemensamt kök. Det gick ju inte, va? - Olsson

Så att även där fick vi ju snabbt både hantera korridoren och korridorboendet, men även medarbetarna som våra bovärdar som går in och reparerar i bostäderna hos våra kunder och servicecenter som ska vara öppet för att du ska kunna komma in med din ärenden alltså. - Sandberg

Här belyser Olsson att deras fastigheter kunde föra med sig oförutsedda utmaningar med smittskyddshantering. Deras korridorsrum har gemensamma ytor som var mer eller mindre svåra att komma ifrån vilket gjorde det svårt för hyresgästerna att isolera sig. På Sandbergs kommentarer verkar det som att korridorerna var det första man fick försöka hantera och att sedan började man fundera på lösningar för de anställda och hur de skulle hålla sig säkra.

Precis när pandemin kom så togs beslutet att att bovärdarna skulle jobba i skift. - Eklund

Så att jag kommer inte känna att jag har gjort ett fullgott jobb den dagen [dagen hen jobbar hemifrån] alltså och la fram det till cheferna och menar på att jag tar gärna rollen och stannar på jobbet hela tiden. - Eklund

Det blev egentligen aldrig att vi införde det här [skift] för vår grupp i alla fall. Utan, där lyssnar de på oss på vad vi kände att vi ville göra. Så det tycker jag ändå är gentilt av företaget och ta våra synpunkter liksom. - Eklund

Bovärden var inte alls nöjd med det inledande direktivet att jobba i skift där hälften skulle jobba hemifrån halva veckan medan den andra hälften var på arbetsplatsen. I slutänden ändrade bostadsbolaget denna åtgärd efter att ha hört vad de anställda hade att säga. På så sätt lyssnade de alltså in vad en viktig grupp i sammanhanget tyckte och valde att anpassa sig efter det.

Det är ju inte bara företagsstrategiskt att veta; Hur ska vi hantera detta? Utan det handlar om känslor. Det handlar om människor, det handlar om oro, det handlar om olika kollektivavtal så och olika arbetsroller som gör att vissa måste vara på jobbet för att kunna utföra sitt jobb. Andra kan utföra sitt jobb från en annan plats och konflikterna i det. Vi hade medarbetare som vi tvingade hem som är i riskgrupp som inte ville gå hem. - Sandberg

Hur organisationen skulle hantera och skydda sina anställda var ingen enkel fråga. De som tog beslutet kände ett ansvar att skydda sina medarbetare. Att hantera deras känslor var en aspekt men sedan var det också det praktiska i hur arbetet skulle utföras och etiska i att skydda sina mer utsatta anställda. Där var det till och med så att de var tvungna att säga åt en del att jobba hemifrån.

Sen blev det ju naturligtvis sådan diskussion då med våra anställda från liksom fackligt håll då hur ska vi skydda oss då eftersom vi är ute bland kunderna? Och då gick vi ut med vissa

då direktiv för anställda att man ska försöka göra besiktningar till exempel när student inte vara närvarande och det gick vi ut med till våra kunder också. - Olsson

Ja, man försöker minimera den mänskliga kontakten och vi kom ut ganska snabbt med att man skulle i första hand försöka arbeta hemma. Och bara var på kontoret om det var nödvändigt av olika skäl. - Olsson

Under pandemin uppstod även ett större ansvar som arbetsgivare att se till att medarbetarna hade säkra arbetsmiljöer. Som en reaktion på detta gick stiftelsen ut med nya rutiner och riktlinjer. Ett av dessa var att de som kunde fick jobba hemifrån så mycket det gick. En annan var att besiktningar gjordes med kunden på behörigt avstånd för att undvika smittorisken. Möjligen påverkade detta kunderna negativt då många redan upplevde ensamhet och där bovärdar varit en hjälpande närvaro.

Sen vet jag att, ja, vi har kollegor då som de hade till exempel risktillägg. Alltså de fick mer betalt, de som jobbade ute bland kunderna då. Vilket jag tycker det var ju helt vansinnigt va? [...] Det var ju att medge att det var en otrygg miljö att arbeta i. Vilket jag för det första inte tyckte var sant för det andra så var det ju liksom jätteknepig, väldigt svårt att komma ur det där. När är det tryggt igen då? - Olsson

En följd av pandemins osäkerhet var att de anställda som arbetade ute bland kunderna kunde få risktillägg. Olsson verkar dock inte nöjd med detta då han uppfattade det som att hans arbetsplats kallades för osäker. Utöver denna symboliska mening hade det dessutom praktiska följdfrågor om när arbetet blev säkert igen.

Så att vi hittade liksom tillfälliga lösningar som funkade och som ju skapade trygghet för medarbetare. [...] Sen handlar det också om rätt förutsättningar för alla de som jobbade hemma. Alla har ju inte bra skrivbord eller skrivbordsstol eller internet och annat. Då handlar det om hur löser vi det här? Det fanns olika hjälpmedel man kunde få låna och så vidare. - Sandberg

Organisationen försökte även hjälpa de anställda som jobbade hemifrån genom olika medel. Även om de anställda inte är på arbetsplatsen kan dessa åtgärder förstås som att arbetsgivaren fortfarande känner ett ansvar att se efter sina anställda.

4.1.6 Vilka roller förväntas?

I denna del av analysen har fem roller identifierats som intressenter förväntade sig att hyresvärderna skulle ta: städ-och flyttfirma, sjukhus och polis, festfixare, psykolog och arbetsplats. Detta är fem väldigt olika roller som kräver olika kompetenser. Detta kan liknas vid ett korsdrag eftersom det kommer press från flera håll samtidigt och som försöker leda bostadsbolagets verksamhet till nytt territorium. Rollerna och förväntningarna som kom med dem kan i korthet summeras:

Roll	Förväntning
Städ-och flyttfirma	Internationella studenter lämnade sina bostäder med kort varsel. Unibo stod då kvar och fick lösa rensning och återställande av lägenheten.
Sjukhus och polis	Det fanns förväntningar på att hyresvärderna skulle ta ett smittskyddsansvar och sätta människor i karantän. De fick även stänga ner en av sina fastigheter för att undvika stora folksamlingar och har tidigare förväntats flytta på människor som inte borde bo kvar.
Festfixare	När fler och fler kände ett ökat festsug ville fler anordna fester på UniBos områden. Då fick de krav på sig att stänga ner sådant för att inte bidra till smittspridningen. En falang ville att bostadsbolaget skulle hålla sig utanför inblandning, en annan ville att de skulle agera för att motverka festligheter.
Psykolog	Restriktioner ledde till att både kunder och anställda upplevde en ensamhet och psykisk ohälsa. Där fick bovärdar bidra med medmänsklighet i den mån som gick. Korridorrum blev en oväntad lättnad eftersom de erbjöd naturliga mötesplatser för de boende.
Arbetsplats	Bostadsbolagets lokaler, både bostäder och kontor, blev en källa till smittorisk och ensamhet. De försökte åtgärda arbetsmiljön för att tillmötesgå både arbetarnas önskemål men också gällande kollektivavtal.

Tabell 2. En summering av de roller som förväntades och deras innebörd.

4.2 Hur behåller man sin kärnverksamhet?

Som nu visats fanns det många olika förväntningar och krav på bostadsbolaget under pandemin men också under mer normala omständigheter. När man som företag försöker tillmötesgå dessa förväntningar kan man behöva reflektera över hur det kommer påverka verksamheten.

4.2.1 Stiftelse

Organisationen är, som tidigare nämnts, en stiftelse. Olsson förklarar i intervjun att den stora skillnaden mot ett annat bolag är att det inte finns någon ägare. Stiftelsen äger sig själv. Detta kommer med vissa begränsningar och omständigheter. Främst i form av att stiftelsen har ett syfte med verksamheten:

Och stiftelsen har ju då som ändamål [...] att man ska äga och förvalta ändamålsenliga bostäder åt aktiva studenter. Så det är liksom det vi är, som styr oss. - Olsson

Stiftelsen har till uppgift att äga och förvalta byggnader, avsedda som billiga och ändamålsenliga bostäder åt aktiva studenter [...] - Organisationens stadgar §3

Denna förklaring lyfter vad som skiljer denna organisation från många andra. I och med detta finns syftet och ändamålet med hela organisationen nedskrivet i deras stadgar. Ett annat mål som framgår om man läser femte paragrafen i organisationens stadgar är att de ska verka för “kulturell och kamratlig samvaro mellan hyresgäster inom stiftelsens bostadsbestånd”.

Nej men alltså den gränsdragningen är ju ganska viktig. Vad är vårt uppdrag, vad ska vi göra? Och det blev väl tydligt under pandemin? Just det är liksom... är ganska klart gällande vad vår uppgift är. - Olsson

Och det påminner vi oss själva om hela tiden, att det ska finnas en direkt koppling till kärnverksamheten. - Lindström

Men det är livsviktigt som du säger att man ska inte glömma bort vad kärnuppdraget är och det är att tillhandahålla billigare ändamålsenliga bostäder, så det måste vara som en följd utav det uppdraget för annars så gör vi någonting helt annat. - Lindström

Allt hyresvärden gör måste i slutänden kunna knytas till deras syfte. Lindström menar att de alltid försöker komma tillbaka till detta syfte och kärnverksamheten för att inte komma för långt ifrån vilka de är som organisation.

Stiftelsen skriver i sin hållbarhetsrapport att de ska kontinuerligt förbättra sin påverkan när det kommer till miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Vidare skriver de att de har intressentdialoger för att “kartlägga, bemöta och följa upp vilka hållbarhetsfrågor som är viktiga för de intressentgrupper som har stort inflytande” på stiftelsen. De har alltså öppnat upp för att få synpunkter och förväntningar på sig.

4.2.2 Nöjda kunder

Vårt viktigaste mål, det är att ha nöjda kunder. Så inom ramen för att man ska vara så nöjd kund som möjligt så kan vi ju hänga på olika saker som kanske inte har med vattnet i kranen att göra eller internet i väggen. Utan det finns andra värden som skapar en känsla av att man är nöjd i sitt boende. Och då finns det rätt mycket som vi kan göra. Vi kan inte göra allt -
Lindström

Lindström beskriver svepande hur man avgör vad man som hyresvärd ska göra för att få nöjda kunder. De grundläggande sakerna som vattenförsörjning och internet kan från hans uttalande tolkas som självklara för en nöjd kund. Men de kan också göra massa andra saker utöver detta. Men någonstans måste de dra en gräns för vad de ska göra och inte.

Kan vi bidra till något annat än det fysiska boendet? Att man faktiskt mår bra i det boendet så tycker vi att vi vill hjälpa till. - Lindström

På det viset så är vi vana vid frågeställningar där vi alltid säger att vi ska sätta kunden i främsta rummet. - Lindström

UniBo har alltid jobbat för att möta kundernas behov. De måste ständigt utvärdera vad som kan rymmas inom ramen för vad kunder behöver och efterfrågar. De förväntningar och krav som kom under pandemin är på det sättet inte helt främmande för organisationen. Men med tanke på den ökade frekvensen i krav och förväntningar kan sådana frågeställningar blivit mer kritiska än tidigare.

Stiftelsen skriver i sin hållbarhetsredovisning att de utformat verksamheten utifrån vad studenterna behöver. Kundnöjdheten är alltså inte bara något bolaget siktar på utan är grunden för hela verksamheten. De anordnar dessutom olika idrottsaktiviteter för att uppmuntra fysisk hälsa och utbildar sina anställda i att upptäcka psykisk ohälsa.

Man kan säga så här, [...] finns det möjlighet för oss att påverka det här till en positiv riktning liksom? För jag menar, vi är ju en stiftelse och vi har ingen som stoppar in pengar i vår verksamhet utan det måste ju vara inom rimliga gränser - Sandberg

Sandberg förklarar att de visst kan göra flera saker för att tillmötesgå dessa behov men i slutändan är de en stiftelse med begränsade resurser. Deras åtgärder måste därför vara genomtänkta och lagom stora.

Och vi får ju frågor ibland på: ska vi inte göra, "vill ni vara med på det här?" eller "vill ni sponsra det här?". "Det hade varit jättebra för studenterna" och vissa av de sakerna hade varit kanon för studenterna, men där vi känner att nej, det där är alldeles för långt ifrån vår verksamhet, så det kan vi inte göra. - Sandberg

Hyresvärderna får ibland frågor om att sponsra eller hjälpa till i olika aktiviteter och en motivering kan då vara att det skulle vara bra för studenterna. Sandberg menar då att det absolut kan vara fallet men om det är för långt ifrån vad hyresvärderna sysslar med kan de inte rättfärdiga det. Detta kan tolkas som att de värnar om vad deras kärnuppdrag är och att deras handlingar och initiativ ska vara en förlängning av kärnverksamheten.

4.2.3 Undvika urvattning

Nej, och då fanns det exempel på där man tyckte att vi skulle mer eller mindre ta på oss någon slags sjukvårdande roll i det här. Dels, så har vi ju som sagt inte kompetensen, men även om det kliar i fingrarna så så får man ju liksom vara vuxen nog och säga att ja, men det är inte våran uppgift för att det finns andra som kan detta bättre vi. - Lindström

Denna poäng har tagits upp flera gånger. Under pandemin förväntades hyresvärderna ta på sig ett ansvar som Lindström menar borde tillhöra sjukvården. Detta anser de inte är något som är möjligt för dem att göra och då måste de kunna påminna sig själva om vad deras syfte i allt det här är. De vill lämna sådant ansvar till de som har mer kompetens inom området än bostadsbolaget.

Det finns absolut en risk att man tar på sig andra ansvar då och sen lika lätt som det är att ta på sig ett nytt ansvar, lika svårt är det att göra sig av med det sen när hotet inte längre finns. Så det finns ju otaliga exempel på hur man fastnar och gör saker man absolut aldrig skulle tagit på sig att göra [...]. Där underlättas det ju också av att vara en stiftelse med en väldigt uttryckt uppgift. Vi är inte ett aktiebolag där styrelsen kan fatta ett beslut från ena tiden till den andra. Skulle våran styrelse göra det så får man tillsynsmyndigheten på sig. För det är extremt välformulerat vad det är vi ska göra. - Lindström

Till sist ger Lindström en förklaring på varför man inte ska ta på sig för mycket som organisation. När man väl tagit på sig ett visst ansvar kan det vara väldigt svårt att senare bli av med det. Vad detta betyder för hanteringen av pandemin är att UniBo hade kunnat ta på sig de ansvar som förväntades av dem men att de senare hade haft väldigt svårt att bli av med

ansvaret igen. Han lyfter återigen att eftersom organisationen är en stiftelse kan de inte avvika från syftet. Det finns extern granskning som gör att de inte får göra vad som helst. Han jämför med ett vanligt bolag där styrelsen kan bestämma en ny riktning för företaget när som helst. Bolagsformen kan därför vara en möjlig fördel för att inte ta på sig ansvar som förändrar kärnverksamheten på ett oönskat sätt.

Men det, det har inte vi därför att vi vill bli världsmästare på bostäder men inte på att driva pizzerior för det tycker vi att andra göra bättre. - Lindström

Lindström förklarar varför organisationen har undvikit att ta på sig för mycket. De ska bli så bra de kan på sin kärnverksamhet men det som faller utanför denna avstår de hellre. Detta kan tolkas som att om företaget hade flera kringverksamheter skulle de tappa fokus på kärnuppdraget och deras mål.

5. Diskussion

I följande avsnitt presenteras diskussionen av de två huvudteman som identifierats. Det första om förväntningar som företaget upplever och den andra om hur man behåller sin kärnverksamhet under sådana omständigheter. I detta avsnitt kommer vi diskutera dessa två teman i förhållande till intressentteori och strategi. Hur kan korsdraget förklaras och vad ska företaget arbeta med? En följdfråga blir även hur stiftelsen hanterar situationen när den är bunden av stadgar?

5.1 Korsdrag

Som illustrerats fanns det många intressenter med olika förväntningar och krav på bostadsstiftelsen under pandemin. Likt ett korsdrag försöker dessa viljor dra organisationen i olika riktningar men där det är upp till ledningen att välja vad stiftelsen ska, men också inte ska, göra.

Intressentmodellen som Freeman och Reed tog fram belyser att ett företag inte bara behöver ta aktieägarnas intressen i beaktning. Det finns även andra intressenter som är viktiga att ha i åtanke. Hos det undersökta fastighetsbolaget har flera sådana hittats: kunder, kunders familj, myndigheter, media och anställda. Alla med olika förväntningar och krav på hur de tycker att UniBo borde agera under pandemin. Den intressent som diskuterats mest i intervjuer är fastighetsbolagets kunder. Det är, som Mitchell, Agle och Wood visade, upp till chefer och ledare att bedöma hur framträdande och viktig en intressent är för organisationen. Baserat på svaren från ledningen tillsammans med formuleringar i företagets hållbarhetsrapport kan kunder tolkas som en av de viktigaste intressenterna för UniBo.

Intressenterna kan förstås bättre genom att relatera dem till de tre kriterier Mitchell, Agle och Wood utvecklade för att avgöra hur mycket vikt en intressent bör ha: makt, legitimitet och angelägenhet. Varje tema för förväntningar hos intressenterna ska därför analyseras genom dessa tre kriterier för att identifiera hur mycket press de sätter på organisationen.

5.1.1 Städ-och flyttfirma

Till att börja med hade hyresvärden flera internationella studenter som lämnade sina lägenheter och korridorsrum med väldigt kort varsel. Detta innebar att hyresvärden fick själva städa och rensa lägenheten. Som tidigare nämndes var detta inte ett nytt fenomen. Däremot

blev det mycket mer frekvent under pandemin med flera studenter som var tvungna att ta beslut på kort tid. Angelägenheten för kunderna blev mycket högre. De internationella studenterna befann sig i en situation där de behövde ta beslut under stor press och tidsbrist. Maktförhållandet kan också tänkas ha ändrats under denna period. Tidigare har hyresvärderna suttit på den mesta makten eftersom de har kontrakt som ska se till att hyresgästen lämnar på ett ordnat sätt samt att de har folk som väntar i kö på att få fylla den lediga lägenheten. Men när så många valde att lämna utan förvarning får kunden lite mer makt i form av den press som sätts på hyresvärderna. Dessutom gjorde hela situationen att hyresgästernas beteende upplevdes som delvis rättfärdigat. Legitimiteten i deras handlingar fanns där. Alla hyresgäster har rätt att lämna på vilket sätt de vill men kommer då behöva ta konsekvenserna av det. Således är det fortfarande UniBo som sitter på den mesta makten eftersom de avgör hur situationen ska hanteras. I detta fall valde hyresvärderna att inte bråka eftersom de förstod omständigheterna.

5.1.2 Sjukhus och polis

Den andra förväntningen - att bostadsbolaget skulle agera sjukhus och polis - diskuterades mycket av många olika intressenter. Till stor del kan detta nog förklaras med att det var en stor angelägenhet i pandemin. Människor var rädda för att bli smittade och ska smittskyddshantering fungera måste det ske snabbt. Det förklarar varför både studenter och föräldrar pratade med bostadsbolaget om att isolera smittade. Reaktionen på det första fallet i hyresvärdens fastigheter visar på hur oroliga boende och anhöriga var. Även förväntningen om att agera polis grundar sig i denna oro. Fester skulle stängas ner för att inte bidra till ökad spridning av viruset.

Den press som dessa krav innebar är en form av maktutövning som var ny för fastighetsbolaget. Liknelsen vid korsdrag har återkommit flera gånger som en metafor för hur flera intressenter genom förväntningar drar i organisationen. Eftersom så många uppmanade till att vidta smittskyddsåtgärder kan vi anta att maktförhållandet mellan hyresvärderna och dess intressenter ändrades under pandemin. Kunder och anhöriga med sin kollektiva röst, media med sin förmåga att bilda opinion på det sätt Backer (2001) visade.

Smittskyddsenheten berättade för bostadsbolaget att det inte var deras ansvar att göra något åt smittspridningen. De skulle bara veta om situationen. Denna typen av förväntningar är inte heller något som normalt associeras med ett bostadsbolag vilket lyftes flera gånger i

intervjuerna med UniBo. Men det går att argumentera för att kraven ändå var legitima. I sin hållbarhetsrapport skriver hyresvärderna att de ska verka för psykisk-och fysisk hälsa för sina hyresgäster och att de ska utforma verksamheten utifrån vad studenterna behöver. Att känna sig trygg i sitt boende kan därför vara en legitim aspekt av bostadsbolagets ansvarsområden. Medias bevakning av läget kan också anses vara legitimt då de fungerar som granskare av större samhällsaktörers hantering av pandemin.

5.1.3 Festfixare

Att bostadsbolagets fastigheter blev centrum för festligheter kan förklaras med den kundgrupp man har - studenter. Olsson beskriver hur det blev ett stort festsug och detta kan tänkas ha vuxit mer ju längre folk höll sig isolerade. När fler ville anordna festligheter kan pressen på hyresvärderna blivit större. Makten hos kunderna blev alltså större i takt med att fler ville frånga de rekommendationer som fanns. Dock var detta inte en enig grupp som satte press. Hyresvärdens anställda beskriver att det fanns ytterligheter som argumenterade. En del ville att hyresvärderna skulle lägga sig i mindre och andra mer. Men trots det sätter det stor press på bostadsbolaget att fatta ett riktigt, lagom beslut.

På samma sätt som i föregående avsnitt var angelägenheten stor kring denna fråga eftersom fester innebar en ökad smittorisk. Det fanns en viss legitimitet i de röster som höjdes om att hyresvärderna skulle ta sitt ansvar. De planerade festerna skulle ske på deras fastigheter som de har ansvar för. Samtidigt är det inte de som har det formella ansvaret. De höll sig till de rekommendationer som fanns och kunde aldrig tvinga någon till att bete sig på det ena eller andra sättet. Att de sa åt sina kunder att undvika fester låg i linje med rekommendationer som fanns.

5.1.4 Psykolog

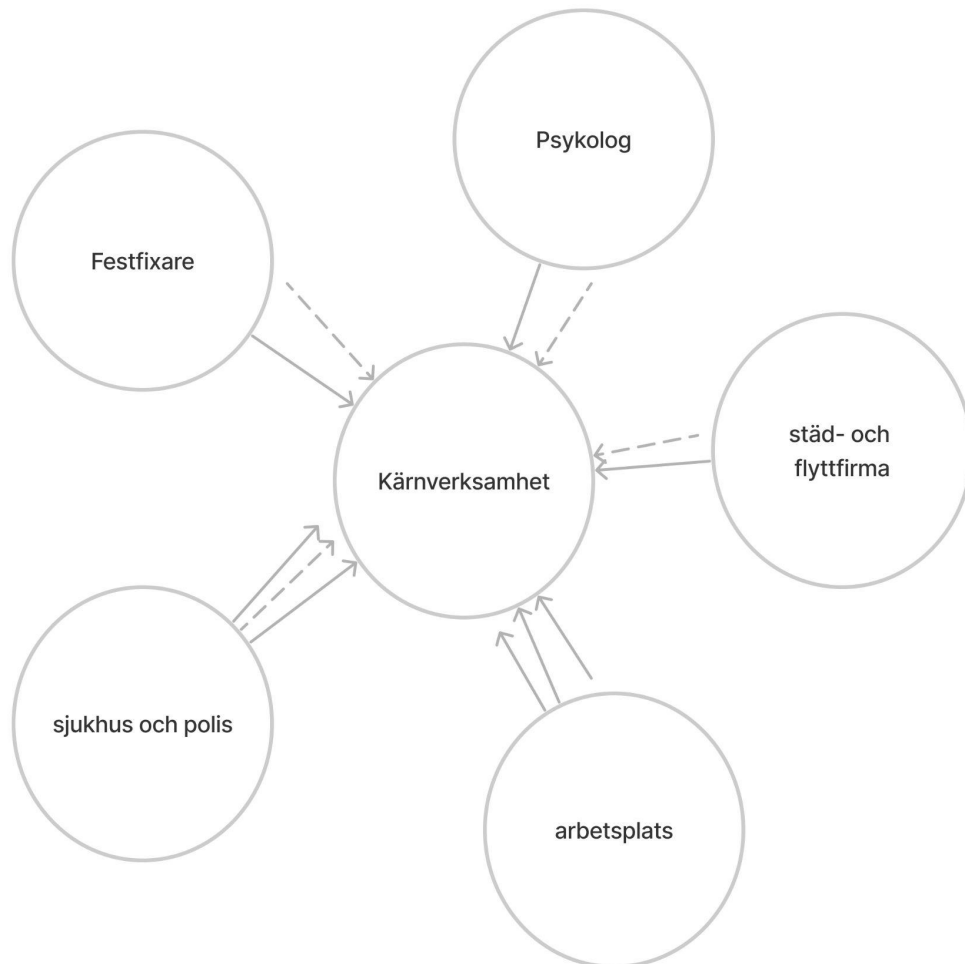
Som visades i både stiftelsens stadgar och deras hållbarhetsrapport har organisationen tagit på sig ett ansvar att verka för sina hyresgästers välmående. Ju längre pandemin pågick desto tydligare blev det att många mådde dåligt av bristen på umgänge. Angelägenheten kring detta växande problem blev större och större efter tiden som gick. Där var deras korridorsrum en oväntad avlastare som möjliggjorde umgänge tack vare gemensamma ytor. När det kom till smittorisen var dessa gemensamma ytor ett problem men för ensamhet och psykiskt mående var de istället en underlättande faktor. Det minskade pressen på UniBo något. Men när de anställda hade arbetat hemifrån längre perioder och kunder inte haft mycket social kontakt

blev problemet mer påtagligt. I vissa fall kanske inga röster krävde åtgärder från hyresvärden men det var alltså en press som las på hyresvärden. Då kommer vi tillbaka till att bostadsbolaget tagit på sig ett visst ansvar för sådana frågor. Maktutövandet var därför inte så tydligt. När studenter inte kunde leva upp till kraven om aktiva studier berättade Lindström om hur dessa i många fall kunde vara fullt legitima. Även detta bidrog till det korsdrag av krav och förväntningar som vi menar uppstod under pandemin.

5.1.5 Arbetsplats

Angelägenhet är en faktor som är återkommande i samtliga teman. Pandemin innebar en smittorisk för både kunder och anställda och det var både en fråga om allvar och skyndsamhet. Inte minst för de anställda som befann sig i riskgrupper men också andra anställda och kunder. De åtgärder som vidtogs hade som syfte att skydda men där visade bovärdarna sin makt. Eklund var inte nöjd med att jobba i skift även om han förstod vad tanken bakom det var. När de som skulle arbeta i skift höjde rösterna och visade på sitt missnöje ändrade bostadsbolaget sitt beslut. Men makt demonstrerades också genom kollektivavtal och fackförbunden. Krav kom på att man skulle ha säkra arbetsförhållanden och när detta inte kunde garanteras i alla fall fick de anställda risktillägg. Kollektivavtalen ger också en legitimitet för de anställdas krav på säkra arbetsförhållanden eftersom det är bindande avtal som företaget skrivit på.

5.1.6 Hur påverkar förväntningarna organisationen?



Figur 9. Styrkan i korsdraget illustreras genom antalet pilar som representerar uppfyllandet av Mitchell, Agle och Woods (1997) kriterier [makt, legitimitet och angelägenhet].

Makt, legitimitet och angelägenhet varierade mellan de olika intressenterna och deras förväntningar. I figur 9 visas hur fler uppfyllda kriterier bidrar till ett mer intensivt korsdrag som sätter press på organisationen att ändra sin kärnverksamhet. Heldragna pilar innebär starkt uppfyllande av kriterierna medan de streckade linjerna är en delvis tillräcklig styrka. Pandemin kan antas öka angelägenheten hos många av fastighetsbolagets intressenter eftersom det var en helt ny situation som samhället ställdes inför. Detta låg till grunden för det korsdrag som organisationen upplevde. Intressenterna tryckte på hårdare i sina respektive

riktningar. Därför har varje tema en heldragen pil för angelägenhet, förutom "Psykolog" som snarare hade en växande angelägenhet. Däremot hade denna förväntning stark legitimitet. "Städ-och flyttfirma" hade delvis legitimitet eftersom studenternas handlingar var förståeliga och "festfixare" hade endast delvis makt på grund av en oenighet gällande vad som ansågs vara rätt linje. "Arbetsplats" hade utöver stark angelägenhet dessutom mycket makt och legitimitet från de arbetande och kollektivavtalen. Till sist hade "sjukhus och polis" bristande legitimitet på grund av oklarheter gällande hur långt hyresvärdens ansvar kan anses gälla. När allt detta händer samtidigt blir pressen på organisationen påtaglig.

5.2 Vad ska företaget hålla på med?

När så många efterfrågar olika saker av hyresvärderna blir det ett dilemma hur mycket hyresvärderna kan göra utan att tappa sin kärnverksamhet. Vad ska egentligen företaget hålla på med?

5.2.1 Strategi och konkurrensfördelar

Strategi är ett begrepp som kan betyda många olika saker. En av de aspekter vi valt att fokusera på är processperspektivet. Det är de små vardagliga valen som tillsammans utgör grunden för organisationens framtida strategi. Alla intressenternas förväntningar och önskingar från bostadsbolaget kan vid första anblick se ut som små krav som bolaget hade kunnat tillmötesgå utan större problem. Men vad processperspektivet visar är att varje sådant litet beslut påverkar den långsiktiga strategin. Ett ställningstagande till huruvida UniBo ska isolera smittade hyresgäster kan påverka hur intressenter ser på bolagets roll vilket kan påverka strategi, mål och ändamål längre fram.

Detta medför konsekvenser för bolagets konkurrenskraft på sin marknad. UniBo skulle kunna utföra alla intressenters önskemål men riskerar då att bli medelmåttigt enligt Porter. Porters teori om positionering kräver att företag tar ställning till vilken position på marknaden man vill ha och sedan hålla sig till den. Lindström talar om detta när han förklarar hur UniBo satsar på att bli bäst på bostäder, inte att driva exempelvis pizzerior. Utifrån UniBos stadgar har de valt marknadssegmentet studenter samtidigt som de har valt att positionera sig genom låg kostnad. På samma sätt som Porter argumenterade undviker bostadsbolaget allt för många kringssysslor för att inte tumma på deras konkurrensfördelar i kärnverksamheten.

Från det resursbaserade perspektivet på strategi kan detta ses som att UniBo inte vill utföra uppgifter utanför deras kompetenser och resurser. Ledarna inom företaget redogjorde ett flertal gånger för vad organisationen har för kompetenser. Att då ge sig in på nya områden hade resulterat i att organisationen skulle behöva lägga tid, resurser och energi på att förvärva de nödvändiga kompetenser som behövs för att lyckas. Och som Sandberg poängterade är UniBo en stiftelse med begränsade resurser och måste därför vara selektiv i hur resurser används.

Det tredje perspektivet på konkurrensfördelar som togs upp i avsnitt 3.2 var dynamic capabilities-based view. Den ger mer utrymme för företaget att välja sina tillfällen för anpassning till affärsmöjligheter. Utgångspunkten är företagets förmågor, vilket i UniBos fall kan handla om exempelvis deras fastigheter tillsammans med deras kundservice. Fördelen med detta perspektiv är att om rätt situation uppstår kan företaget försöka ändra om sina förmågor för att möta en affärsmöjlighet. Detta förutsätter dock att företaget skulle vilja och kunna ändras. Mer om det i avsnitt 5.3.

5.2.2 Intressenter

CSR-arbete är ett frivilligt initiativ från företag att ta ansvar för samhällsfrågor och -problem. Utifrån bostadsbolagets stadgar och hållbarhetsrapport kan det konstateras att de på olika sätt försöker ta ansvar för samhället. Enligt stadgarna ska de värna om samvaron bland sina kunder och det framgår av deras hållbarhetsarbete att de vill ta hand om miljö och samhället. Som Raimo (2021) visade förväntas företag ta större samhällsansvar i kristider vilket var precis det anställda på UniBo också vittnade om. Vad som dock blev uppenbart var att dessa förväntningar inte bara blint kan tillmötesgå. Risken är att företaget går vilse i sin vilja att hjälpa till. Hyresvärden försökte på olika sätt möta kundernas krav om både mer och mindre ingripande men de två olika sidor som argumenterade kunde inte tillfredsställas samtidigt. Detta visar på hur komplex situationen var eftersom ingen visste exakt vad "rätt" åtgärder var. Hyresvärden försökte göra så gott de kunde utifrån de förutsättningar och kompetenser de själva hade och detta verkar ha varit tillräckligt för att de åtminstone inte skulle tappa anseende hos sina kunder.

Gemensamt för många av de förväntningar intressenterna hade på bostadsbolaget är att de innebär att företaget skulle ta ett större samhällsansvar. Att vara städare, flyttfirma, sjukhus, polis, festfixare, psykolog och arbetsplats på en och samma gång är höga krav. Men det visar

på hur bolagets intressenter efterfrågade mer socialt ansvarstagande. Definitionen på CSR poängterar att valet att ta detta ansvar är frivilligt för företag. Men i denna studie syns hur intressenters förväntningar kan dra en organisation till att ta mer ansvar. Plötsligt upplevs inte det sociala ansvaret som lika frivilligt. Detta fall kan därför vara ett exempel på hur organisationer arbetar tillsammans med intressenter för att åstadkomma förändringar som de Bakker (2012) visade.

Bolagets hållbarhetsredovisning visar att de åtminstone tänker på att utvärdera sitt CSR-arbete på det sätt Fischer et al. (2020) beskriver. Att de har intressentdialoger och är så villiga att ta synpunkter från intressenterna kan vara en anledning till varför organisationen fått de förväntningar som syns under pandemin. De har själva öppnat upp för det. I teori-avsnittet lyfts också hur företag måste ta större ansvar i kristider för att hjälpa staten och skydda utsatta individer. Detta verkar vara något bolaget har försökt göra. Svårigheten har dock varit att hantera detta i relation till strategi och sin bolagsform som kommer diskuteras vidare.

5.3 Vad ska stiftelsen göra?

Förändring av strategi och kärnverksamhet blir ett ännu större dilemma med tanke på att bolaget är en stiftelse med tydliga stadgar för vad de ska göra i sin verksamhet. De får därför, lagligen, inte göra vad som helst vilket gör att i kristider som pandemin kan de inte göra en helomvändning och börja arbeta med saker utanför stiftelsens syfte. Enligt tredje paragrafen i organisationens stadgar framgår syftet att man ska förvalta billiga fastigheter som hyrs ut till aktiva studenter.

Inom denna ram tvingas organisationen arbeta och har därmed en tydligt inskriven strategi i organisationens ryggrad. Stiftelsen har tydligt positionerat sig som ett bostadsföretag med fokus på billiga bostäder. Således finns en tydlig positionering och ett valt marknadssegment, fokus ligger på att erbjuda billiga bostäder till studerande i området. Däremot har det under intervjuerna framgått att stiftelsen förväntas axla flertalet roller som överskrider det stadgade syftet. Detta kan förklaras med en av de övriga stadgarna (femte paragrafen) om att man ska bidra till "kulturell och kamratliga samvaro".

Som tidigare diskuterats illustrerar den tredje paragrafen kärnkompetensen stiftelsen besitter - att äga och förvalta bostäder. Däremot illustrerar den femte paragrafen det svängrum stiftelsen har att arbeta med. Paragrafen är ihopskriven av mjuka begrepp som möjliggör för

organisationen att på flertalet sätt agera utanför sin roll som förvaltare av bostäder. Det finns ingen specificerad nivå för till vilken grad företaget skall verka för dessa nivåer utan endast att det ska göras. Svängrummet kan förklara de olika rollerna stiftelsen axlar för att försäkra sig om sina kunders trivsel. Stadgan betonar vikten av att agera utifrån kundernas bästa och drar således en gräns för hur många intressenter de ska ta hänsyn till. Kunder sätts i fokus, däremot finns inga begränsningar för hur långt man är villig att gå för kunderna. Dessutom är det svårt att avgöra vilka intressenters förväntningar ligger i kundens intresse. Även företagets hållbarhetsrapport visar hur bostadsbolaget arbetar på olika sätt för att bidra till sina kunders välmående och trivsel. När de dessutom skriver att de tar emot och utvärderar intressenternas förväntningar och hållbarhetsfrågor är frågan om inte det korsdrag som syntes under pandemin delvis är en följd av detta.

Den tunna linan som stiftelsen tvingas balansera på är tydlig, däremot är det otydligt vad linan består av. Risken är att företaget förlorar sin konkurrensfördel om bostadsstiftelsen flyter ifrån sin kärnkompetens. Som Porter diskuterar i sina teorier om konkurrensfördelar går det inte att göra allt. Man måste specialisera sig på något. Antingen fokuserar man på billiga bostäder, eller så fokuserar man på att axla massa olika roller. Problematiken med att göra lite av allt är att man kan hamna strategisk vilse och förlorar sin kärnkompetens. Därför blir det essentiellt för en organisation att inte göra för mycket. De strategiska teorierna utgår dessutom från att företag kan och vill förändra sin verksamhet för att uppnå konkurrensfördelar. Men vad UniBo visar är ett fall där detta grundläggande antagande inte är tillämpligt. Huruvida de traditionella strategiska teorierna är användbara som analytiska verktyg för en stiftelse är därför osäkert.

Även om förväntningarna på organisationen var många så framstår det som att organisationen har en idé om vart gränsen för vilka som är rimliga och vilka som är utanför organisationens område. Detta illustreras genom motviljan att ta på sig ett smittskyddsansvar vilket smittskyddsenheten är mer lämpad för. Det framstår därför som att organisationen inte känner att det är deras ansvar att ta på sig ett större samhällsansvar som involverar frågor som ligger utanför deras kompetens och kunder. Det ser således ut som att stiftelsen fokuserar på att stänga specifika dörrar för att minska korsdraget. Det verkar som stiftelsen fokuserar på de dörrar som har en direkt koppling till deras kunder. Däremot är det svårt att fastställa vilka förväntningar som faller inom ramen för beslutsfattandet, vilket återigen belyser problematiken och svårigheten i den balans som behöver finnas. Stadgarna blir vägbommar för beslut och begränsar vad som kan göras.

6. Slutsats

I följande avsnitt presenteras de slutsatser som studien resulterat i. Sedan redovisas de praktiska och teoretiska implikationerna av dessa slutsatser innan vi ger förslag på vidare forskning.

6.1 Hur vidhåller organisationer strategisk konsistens i ett korsdrag?

Den första slutsatsen som kan dras från detta fall är att bostadsbolaget upplevde ökade förväntningar på sitt ansvarstagande. Pandemin innebar en snabb omställning och när kraven och förväntningarna kom samtidigt skapades ett korsdrag som organisationen var tvungen att lösa.

Den andra slutsatsen är att företag i dessa situationer behöver vara medvetna om sin kärnverksamhet och undvika att gå strategiskt vilse. När korsdraget försöker dra organisationen i flera olika riktningar samtidigt är risken att organisationen tappar siktet på den strategi och de mål som satts upp tidigare. Strategi är viktigt under normala omständigheter men i en krissituation är de flesta oförberedda och med ett korsdrag av intressenters krav finns risken att organisationen leder sig själv till medelmåttighet.

Den tredje och sista slutsatsen är att denna situation kan bli ännu mer komplex i en bolagsform med begränsad handlingsfrihet. I denna fallstudie var bolaget en stiftelse med ett tydligt syfte och verksamhet. En stiftelse får inte gå strategiskt vilse, lagligen. Bedrivandet av kärnverksamheten är bolagets mål.

6.2 Implikationer av studien

6.2.1 Praktiska implikationer

Många företag jobbar mer och mer med CSR-arbete. Som visades i avsnitt 3 är det ett frivilligt initiativ för företag att göra det. Men intressentmodellen och vår liknelse vid ett korsdrag visar på hur det frivilliga plötsligt kan kännas tvunget. När flera intressenter börjar ställa krav samtidigt hamnar organisationer under ett större tryck att ta mer socialt ansvar. Covid-19 pandemin förstärkte kollektiva krafter som företag normalt får hantera men som nu alltså blev mer frekvent och intensivt.

Korsdraget visar också hur svårt det kan vara för en organisation att hålla sig till den strategiska planen. När extrema situationer uppstår, såsom pandemin, kan företag börja känna påtryckningar för att förändra sin strategi. Denna fallstudie är på så sätt unik eftersom den lyfter en situation där strategi och fokus på rätt saker, även i kristider, är ett måste samtidigt som nya krav ställs.

6.2.2 Teoretiska implikationer

Den situation som beskrivits i denna studie visar på en motsatt situation till det grundläggande antagande som finns inom strategiska teorier - att företag kan och vill förändras. Stiftelser är ett fall där grundantagandet delvis är felaktigt eftersom de inte kan förändra sin verksamhet allt för mycket. Stadgarna förhindrar förändringar av kärnverksamheten. Slutsatserna i denna studie bidrar därför till att nyansera strategi-fältet och visar på en unik situation där de vanliga teorierna inom ämnet har svårt att förklara hur organisationen ska bete sig.

6.3 Vidare forskning

Framtida forskning kan försöka reda ut hur liknande situationer uppstår och ser ut i andra branscher. Denna studie präglades av att den undersökta organisationen var ett bostadsbolag och följaktligen var deras främsta intressenter de boende hos stiftelsen. Det vore intressant att se hur en liknande situation skiljer sig inom andra branscher där möjligtvis andra intressentgrupper har större inflytande. Som visades i intressentmodellen finns det många intressenter som en organisation kan förhålla sig till. Hur ser en situation ut där exempelvis leverantörer, media och staten sätter större krav och förväntningar på organisationens ansvarstagande? Här kan maktförhållandena se annorlunda ut och legitimitet blir en viktig fråga. Vem får egentligen ställa krav på företagets ansvarstagande? Pandemin innebar en ökad angelägenhet för intressenterna men är bara en av tre kriterier för en viktig intressent.

Dessutom valde vi att fokusera på Covid-19 pandemin som grundade sig i ett dödligt virus som lamslog samhället. Framtida forskning skulle istället kunna fokusera på hur andra typer av kriser påverkar företag. Finns det någon större diskrepans i det korsdrag som uppstår beroende på krisens karaktär? Hur hade situationen sett ut om det istället var en ekonomisk- eller miljökris? Kristeorier i allmänhet är svåra att studera eftersom de sker relativt sällan

men kan vara värdefulla för att skapa en ökad samhällsberedskap. Även inom företagssektorn.

Inom det strategiska fältet hade det också varit intressant att se hur organisationer med begränsad handlingsförmåga, såsom stiftelser, hanterar förändringar. Utgångspunkten är att företag vill förändra sig för att nå konkurrensfördelar och i förlängningen högre vinster. Men hur gör en organisation som inte får frångå sin kärnverksamhet? Denna studie har visat på en unik situation där det har funnits yttre viljor om vilket ansvar och vilken verksamhet som ska bedrivas men där organisationen i fråga varit tvungen att stå fast vid sitt nedskrivna syfte. Detta är alltså en aspekt av strategiteorier som kan utforskas mer för att nyansera och expandera hur olika former av företag kan arbeta med strategi.

Referenslista

- Backer, L. (2001). The Mediated Transparent Society, *Corporate Reputation Review*, 4, 235–251. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540146>
- Bansal, S., Garg, I., & Singh, S. (2023). Corporate social responsibility: Insights from COVID-19 and stakeholder theory, *Global Business and Organizational Excellence*, 42, 154–169. Tillgänglig online: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/joe.22222>
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120. Tillgänglig online: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Bengtsson, L. & Sveningsson, S. (2020). Strategi - analyser, processer och identiteter, i M. Alvesson & S. Sveningsson (red.), *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, s. 39-64.
- Bluedorn, J., Gopinath, G. & Sandri, D. 2020. An Early View of the Economic Impact of the Pandemic in 5 Charts, IMF Blog, webblogginlägg. Tillgänglig online: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/04/06/blog-an-early-view-of-the-economic-impact-of-the-pandemic-in-5-charts>
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3e uppl. Stockholm: Liber.
- Burgess, T.F., Ong, T.S. & Shaw, N.E. (2007). Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 7, 583-602 Tillgänglig online: <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/17410400710823633/full/html#abstract>
- Chandler, T.J. (1962). London's Urban Climate. *The Geographical Journal*, Vol. 128, No. 3, 279-298. Tillgänglig online: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.2307/1794042>
- Daft, R.L., Murphy, J., Willmott, H. (2020). *Organization, Theory & Design: An International Perspective*, 4e uppl., Andover: Cengage learning EMEA.

de Bakker, F.G.A. (2012), Exploring Networks of Activism on Corporate Social Responsibility: Suggestions for a Research Agenda, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 21, No. 2, 212-223. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00641.x>

de Bakker, F.G.A., den Hond, F., King, B. & Weber, K. (2013). Social Movements, Civil Society and Corporations: Taking Stock and Looking Ahead, *Organization Studies*, Vol. 34, No. 5-6, 573-593. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1177/0170840613479222>

Delardas, O., Kechagias, K.S., Pontikos, P.N. & Giannos, P. (2022). Socio-Economic Impacts and Challenges of the Coronavirus Pandemic (COVID-19): An Updated Review, *Sustainability*, Vol. 14, No. 15, 9699. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.3390/su14159699>

Elg, U. (2020). Externa relationer - kostnader, beroenden och fördelar. , i M. Alvesson & S. Sveningsson (red.), *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, s. 93-112.

EU-kommissionen. (2001). Grönbok: Främjande av en europeisk ram för företagens sociala ansvar. Tillgänglig online: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_sv.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_sv.pdf)

EU-kommissionen. (2011). En förnyad EU-strategi 2011–2014 för företagens sociala ansvar: Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, rådet, Europeiska ekonomiska och sociala kommittén och regionkommittén. Tillgänglig online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681>

Fang, H. (2021). Covid-19: The impact on the economy and policy responses — a review. Tillgänglig online: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/690541/adbi-wp1236.pdf>

Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined, *Journal of Business Ethics*. Vol. 84, 113–135. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9677-4>

Finn, P., Mysore, M. & Usher, O. (2020). When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty. Tillgänglig online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty#/>

Fischer, D., Brettel, M. & Mauer, R. (2020). The Three Dimensions of Sustainability: A Delicate Balancing Act for Entrepreneurs Made More Complex by Stakeholder Expectations,

Journal of Business Ethics, Vol. 163, 87-106. Tillgänglig online:

<https://doi.org/10.1007/s10551-018-4012-1>

Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L. & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory and corporate social responsibility, i R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B.L. Parmar & S. de Colle (red.), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge: Cambridge University Press, 235-264. Tillgänglig online:

<https://www-cambridge-org.ludwig.lub.lu.se/core/books/stakeholder-theory/FEA0B845888E463076284961856724C9>

Freeman R.E. & Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance, *California Management Review*, Vol. XXV, No. 3, 88-106. Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance

García-Sánchez, I.M. & García-Sánchez A. (2022). Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Dec; 6(4):126. Tillgänglig online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9906689/>

Gareche, M., Hosseini, S.M. & Taheri, M. (2019). A Comprehensive Literature Review in Competitive Advantages of Businesses, *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, Vol. 8, No. 3, 223-240. Tillgänglig online:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/76770580/article_84369_53251b62a882bfdaed5ffbd4b99f5f91-libre.pdf?1639847774=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Comprehensive_Literature_Review_in_Com.pdf&Expires=1702561462&Signature=ZQP-6Xh~d0~yVHU0uY5Z1XIHkmXYRY1jfVkiGo4wLDzX0fmWDNK0OvPDwTB7zynM0oIccJG7YdcXuoCzhjKoWJhkBmAWIHrAHGd8Jsi2nLFUQl62Zt0i3qMl1-vsn2p8r4nQelYDDMLZvyaaZa~Gd2yQoZ7BiX4hkH2naHEu2Xq~7YYxzeWXPNJ~OIsZni8kCYVMboL3ZUi5bfZyxFMiDgGv5JZV6v6cZQsOB6DbIW2HC8m88-FUFufDkJ2wGjHCK0ZbePpxL6xvIo09oehRyRIFt23Tf4-eP1834STCyQ5devNsRcm-8Fn8RMOhoGT5g8iG-Mz-j8PUGZTAzG2n6w&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2015). Företagsansvar i förändring, 2a uppl., Kina: Liber

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the future, *Harvard Business Review*, juli-augusti 1994, Tillgängligt online: <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>

Harrison, J.S., Ho, V.T., Bosse, D.A. & Crilly, D. (2023). A Configurational Theory of Generalized Exchange in Stakeholder-Oriented Firms, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 37, No. 1, 16-36. Tillgängligt online: <https://doi.org/10.5465/amp.2022.0034>

He, H. & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy, *Journal of Business Research*, Vol. 116, 176-182. Tillgängligt online: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

Kunc, M. & Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis, *Management decision : quarterly review of management technology*, Vol. 49, No. 8, 1343-1353. Tillgängligt online: <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/00251741111163151/full/html#abstract>

Laaksonen, O. & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. 2, 184-205. Tillgängligt online: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>

Lipsey, P. (2020). COVID-19 and the Politics of Crisis, *International Organization*, Vol. 74, No. 1, 98-127, Tillgängligt online: <https://www.cambridge.org/core/journals/international-organization/article/covid19-and-the-politics-of-crisis/CFEB29F225E5238F29C3233E873F0485>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1: Five Ps for strategy, *California Management Review*, Volume 30, Issue 1, 11-24. Tillgängligt online: <https://doi.org/10.2307/41165263>

Mitchell, R.K., Agle, B.R & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853-886. Tillgängligt online: https://www.jstor.org/stable/pdf/259247.pdf?refreqid=fastly-default%3A33408a272d88de15ca49318fff47142e&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1

Polasky, S., Carpenter, S.R, Folke, C. & Keeler, B. (2011). Decision-making under great uncertainty: environmental management in an era of global change, *Trends in Ecology &*

Evolution, Vol. 26, No. 8, 398-404. Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169534711001157>

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press

Raimo, N., Rella, A., Vitolla, F., Sánchez-Vicente, M.I. & García-Sánchez I.M. (2021). Corporate Social Responsibility in the COVID-19 Pandemic Period: A Traditional Way to Address New Social Issues, *Sustainability*. Vol. 13, No. 12, 6561. Tillgänglig online:

<https://doi.org/10.3390/su13126561>

Schnietz, K. & Epstein, M. (2005). Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis, *Corporate Reputation Review*, Vol. 7, 327-345. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540230>

Skatteverket, (u.å), Stiftelse, Tillgänglig online:

<https://www.skatteverket.se/foreningar/driva/stiftelse.4.6a6688231259309ff1f800028304.html>

[Hämtad 21-12-2023]

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2020). *Managing change in organizations*, London: SAGE Publications Ltd.

Tao, R., Wu, J. & Zhao, H. (2023). Do Corporate Customers Prefer Socially Responsible Suppliers? An Instrumental Stakeholder Theory Perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 185, 689–712. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05171-5>

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, 1319-1350. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teegen, H., Doh, J.P. & Vachani, S. (2004). The Importance of Nongovernmental Organizations (Ngos) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 6, 463-483.

Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/publication/5223115_The_Importance_of_Nongovernmental_Organizations_Ngos_in_Global_Governance_and_Value_Creation_An_International_Business_Research_Agenda

Ulybina, O., Ferrer, L.P. & Alasuutari, P. (2022). Intergovernmental organizations in the face of the Covid-19 pandemic: Organizational behaviour in crises and under uncertainty, *International Sociology*, Vol. 37, No. 4, 415–438. Tillgänglig online:

<https://doi.org/10.1177/02685809221094687>

Valentinov, V. & Chia, R. (2022). Stakeholder theory: A process-ontological perspective, *Business Ethics A European Review*, Vol. 31, No. 3, 762–776. Tillgänglig online:

https://www.researchgate.net/publication/361039825_Stakeholder_theory_A_process-ontological_perspective

Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 991-995. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1002/smj.318>

Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview, *International Journal of Management and Economics*, Vol. 45, No. 1, 83-107. Tillgänglig online:

<https://doi.org/10.1515/ijme-2015-0017>