



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Implementering av ledningsbeslut i lantbrukskooperativ

- fallstudie genomförd på en ekonomisk förening i
skogsbranschen

Implementation of management decisions in agricultural cooperatives
- a case study conducted on an economic association in the forest industry

Erik Berglund

Implementering av ledningsbeslut i lantbrukskooperativ - en fallstudie genomförd på en ekonomisk förening i skogsbranschen

Implementation of management decisions in agricultural cooperatives - a case study conducted on an economic association in the forest industry

Erik Berglund

Handledare: Bo Öhlmér, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Biträdande handledare: Bengt Göransson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad D

Kurstitel: Magisteruppsats – företagsekonomi

Kurskod: EX0581

Program/utbildning: Ekonomiprogrammet med naturresursinriktning

Utgivningsort: Uppsala

Publicationsår: 2010

Serienummer: Examensarbete

Nr: 621

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Implementering, verkställning, beslut, policy, strategi, effektivitet, kooperativ, skogsföretag, företagsledning, management, organisationsteori



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Förord

Detta examensarbete har handlat om företagandets reella praktik, vilket realiserandet av ledningsbeslut måste sägas vara i allra högsta grad. Under arbetets gång har jag fått en rad givande insikter om företagsledning i allmänhet och om företagsledning i lantbrukskooperativ i synnerhet. Och det är dessa insikter och handledningen fram till dem som jag har i åtanke när jag riktar ett stort tack till:

- Mellanskog skogsägarna ekonomisk förening, som agerat fallföretag
- Intervjupersonerna på Mellanskog, som avvarat tid till intervjuerna
- Mina två handledare Bo Öhlmér och Bengt Göransson, för excellent handledning och goda råd
- Sonia Winberg och Ingrid Naeslund för korrekturläsning

Min medverkan i denna rapport är nu över och det som återstår för min del är lärdomarna och glada minnen från studietiden. Jag vill nu med varm hand och förhoppning om att föreliggande rapport bidrar till ökad förståelse för implementeringens teori och konst, överlämna mitt examensarbete till dig som läsare.

Uppsala den 27 maj 2010

Erik Berglund

Abstract

Every company makes decisions, in order to face or bring change to the organization and these decisions often affect the entire organization. After the management team has made a decision it must be realised in some way, this process is called implementation. Many decisions taken by a CEO fails in the implementation process. Based on this fact, it is interesting to study the implementation processes. While this has been studied in various business forms, it has not previously been studied in a rural cooperative context.

This study aims at thoroughly examine the implementation of a management decision that has been implemented in an agricultural cooperative. Moreover, this study aims at providing information on the factors that have an impact on the implementation process. The final objective is to furthermore compare the implementation process in the cooperative company with the equivalent in a corporation.

The study was conducted as a qualitative case study on Mellanskog Economic Association in Uppsala. Interviews were carried out with two representatives, one from the board of directors and also an employee with implementation duties.

The results show that a medium-sized agricultural cooperative with such a close relationship to the owner organization, like Mellanskog, designs its implementation processes with large effort put in the abutment phase. This is in order to create acceptance in both the internal operational organization as well as in the owner organization.

The result of an implementation and the implementation processes are affected by several factors in the cooperative enterprise, where the organizational culture and the owner organization process probably have the most prominent affect in agricultural cooperatives like Mellanskog. This means that cooperative organizations need more thorough and longer (in a top-down perspective) anchoring processes for their implementations.

There are a number of differences between implementation processes of cooperatives and joint stock companies. These differences could arise from the fact that the cooperative must anchor the decisions, not only among the directors, but also with its members, implying that organizational culture is more significant and could often play a supportive role. These factors lead (most likely) to that the management of a cooperative, like Mellanskog, develops an incremental implementation process, something that is not found in the managerial conducts of a joint stock company. There are also similarities however, mainly found in the implementers' need of resource flows to the implementation projects.

Key terms: implementation, decision, policy, strategy, effectiveness, managment, agricultural cooperative

Sammanfattning

Företagsledningar fattar beslut, i syfte att möta eller skapa förändringar, dessa påverkar ofta hela organisationen. Efter att ledningen fattat ett beslut måste beslutet verkställas på ett eller annat sätt, denna verkställningsprocess kallas för implementering. Många beslut som fattas av ledningen misslyckas under dess implementering i organisationen. Utifrån denna verklighet är det intressant att studera implementeringsprocesser. Detta har gjorts på olika organisationer men inte i något lantbrukskooperativ tidigare.

Denna studie syftar till att ingående redogöra för implementeringen av ett ledningsbeslut som genomförts i lantbrukskooperativ. Vidare syftar studien till att ge information om vad som påverkade (påverkar) implementeringsprocessen. Det sista delsyftet är att jämföra implementeringsprocessen i kooperativa företag med implementeringsprocesser i ett aktiebolag.

Studien har genomförts som en kvalitativ fallstudie på Mellanskog ekonomisk förening i Uppsala. Där har två personer intervjuats, en från organisationens ledning och en person som arbetat med att verkställa beslutet.

Resultaten visar att ett medelstort lantbrukskooperativ med nära relation till sin ägarorganisation, likt Mellanskog, utformas implementeringsprocesser med mycket stora ansträngningar i förankringsarbetet. Detta i syfte att skapa acceptans i: dels den interna operativa organisationen och dels i ägarorganisationen.

Implementeringsresultaten och implementeringsprocesserna påverkas av en rad faktorer i kooperativa företag, troligen påverkar organisationskulturen och ägarorganisationen processen mest i lantbrukskooperativ likt Mellanskog. Detta gör att kooperativa organisationer behöver grundligare och längre (från ledningen mätt) förankringsprocesser.

Det finns ett antal skillnader mellan implementeringar i kooperativ och i aktiebolag. Dessa ligger främst i att kooperativet måste förankra besluten längre ut från ledningen, att organisationskulturen är mer påtaglig och ofta kan fungera som ett stöd. Dessa faktorer leder (troligen) till att ledningen för ett kooperativ, likt Mellanskog, utvecklar en inkrementell implementeringsprocess, något som inte återfinns i aktiebolagsledningarnas agerande. Det finns även likheter, främst i implementerarnas behov av resursflöden till implementeringsprojekten.

Nyckelord: Implementering, verkställning, beslut, policy, strategi, effektivitet, företagsledning, lantbrukskooperativ

Förkortningar

AB	Aktiebolag
BE	Beslutare, person i företagsledning som betraktar implementeringsprocesser ”uppifrån” sin position i organisationen.
IE	Implementeringseffektivitet
IMP	Implementerare, person som arbetar operativt inom ett företag och som betraktar implementeringsprocesser ”nerifrån”.
m3fub	Volymmått på skogsråvara, med benämningen menas ”fast mått under bark”, detta mått används vanligen vid transaktioner inom skogsbruket.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR	1
1.2.1 Forskningsfrågor	2
1.3 STUDIENS UPPLÄGG OCH DISPOSITION	2
2 TEORETISKA PERSPEKTIV & REFERENSRAM	3
2.1 ORGANISATIONSTEORI	3
2.1.1 Organisations typologi/organisationsform	3
2.1.2 Organisationskultur	4
2.1.3 Organisationsförändring	4
2.2 KOOPERATIVA ORGANISATIONER	5
2.2.1 Skogliga kooperativ i Sverige	6
2.3 MÅL OCH BESLUT I ORGANISATIONER	6
2.3.1 Faserna i modellen	7
2.3.2 Beslut i kooperativa företag	8
2.3.3 Hycklande organisationer och symboliska beslut	8
2.4 IMPLEMENTERINGSTEORI	9
2.4.1 Flöden i implementeringsprocesser	10
2.4.2 Kommunikation under implementeringsprocessen	10
2.4.3 Faktorer som påverkar implementeringsresultat	10
2.5 IMPLEMENTERINGSPROCESSEN I ICKE-KOOPERATIVA BOLAG	13
3 METODBESKRIVNING	14
3.1 STUDIENS TVÅ UNDERSÖKANDE ANSATSER	14
3.2 PERSPEKTIV UNDER STUDIEN	14
3.3 URVAL AV FALLFÖRETAG OCH RESPONDENTER	15
3.3.1 Procedur/tillvägagångssätt vid datainsamlingen	15
3.4 INTERVJUER OCH KVALITATIV METOD	15
3.4.1 Kvalitativ analys	16
3.4.2 Validitet och reliabilitet	17
3.5. OPERATIONALISERING AV IMPLEMENTERINGSTEORIN	17
3.5.1 Att mäta implementeringsprocesser och resultat	17
3.5.2 Oberoende variabelområden	18
4 SKOGSÄGARNA MELLANSKOG, EKONOMISK FÖRENING	19
4.1 ORGANISATION, FÖRENING, DOTTER- OCH INTRESSEBOLAG	19
4.1.1 Organisationens dotterbolag och intressebolag	19
4.1.2 Organisationens produktion, marknad och försäljning	20
4.2 FÖREMÅL FÖR IMPLEMENTERING: AFFÄRSPLAN 2010 – 2013	20
5 RESULTAT FRÅN INTERVJUER & DATAINSAMLING	21
5.1 BESLUTARENS REDOGÖRELSE, TOP-DOWN PERSPEKTIVET	21
5.1.1 Organisationens kultur	21
5.1.2 Ledningsbeslut som förelåg implementering (beslutsprocessen)	21
5.1.3 Ledarskap under implementeringsprocessen	22
5.1.4 Implementeringskaraktäristika (Implementeringsprofil)	22
5.1.5 Implementeringsspecifika förhållanden (Implementeringskontext)	23
5.1.6 Beslutaren om implementeringsresultat	23
5.1.7 Beslutaren om Implementeringseffektiviteten	25
5.2 IMPLEMENTERARENS REDOGÖRELSE, BOTTUM-UP PERSPEKTIVET	25
5.2.1 Organisationens kultur	25
5.2.2 Ledningsbeslut som förelåg implementering (beslutsprocessen)	26
5.2.3 Ledarskap under implementeringsprocessen	27
5.2.4 Implementeringskaraktäristika (Implementeringsprofil)	27
5.2.5 Implementeringsspecifika förhållanden (Implementeringskontext)	28

5.2.6 Implementeringsresultat.....	29
5.2.7 Implementeringseffektivitet	29
6 KVALITATIV ANALYS & TEORETISK ÅTERKOPPLING.....	30
6.1 SAMMANSTÄLLD TOLKNING AV IMPLEMENTERINGSPROCESSEN	30
6.1.1 Mellanskog som kooperativ och kultur	31
6.1.2 Förarbetet och förankringsprocessen kring den nya affärsplanen	32
6.1.3 Målen i affärsplanen	33
6.1.4 Hur affärsplanen påverkar organisationen och vice versa	33
6.1.5 Implementeringsarbetet hittills	34
6.2 MÅL OCH MEDEL I IMPLEMENTERINGSPROCESSEN	35
6.3 JÄMFÖRELSE MELLAN KOOPERATIVET OCH ICKE-KOOPERATIVET	35
7 DISKUSSION & SLUTSATSER.....	37
7.1 DISKUSSION ANGÅENDE STUDIENS METOD.....	37
7.2 DISKUSSION ANGÅENDE DEN JÄMFÖRANDE ANALYSEN	37
7.3 SLUTSATSER	38
7.4 IMPLIKATIONER FÖR IMPLEMENTERINGAR I LANTBRUKSKOOPERATIV	38
7.5 FORTSATT FORSKNING	39
KÄLLFÖRTECKNING	40
<i>Litteratur och publikationer</i>	40
<i>Internet</i>	41
BILAGA 1: INTERVJUMALL	42

1 Introduktion

Alla organisationer står (åtminstone stundtals) under *förändring*, dessa kan vara stora eller små, påtagliga eller ej. Ofta är dessa förändringar nödvändiga för organisationens fortsatta existens, men inte alltid. Företagsledningar fattar *beslut*, i syfte att möta eller skapa förändringar, dessa påverkar ofta stora delar av organisationen. Efter att ledningen fattat ett (större) beslut måste beslutet verkställas på ett eller annat sätt, denna verkställningsprocess kallas ofta för *implementering*. Många beslut som fattas av ledningen misslyckas under dess implementering i organisationen, enligt Nutt (1997) når enbart hälften av alla ledningens beslut sitt tänkta mål, och enligt Göransson (2007) är implementeringseffektiviteten inte mer än 65% bland Svenska företag noterade på O-listan. Ibland kan ledningsbesluten leda till komplikationer för de anställda och verkställandet av ledningens beslut kan då försvåras, det finns också en rad andra faktorer som påverkar resultatet av en implementering. Dessa faktorer leder till att det är intressant att studera implementeringar i företag, alltså den process ett beslut tar från ledning via verkställning till slutligt mål.

Dessa implementeringsprocesser kan vara tydliga, som exempelvis ett lokalbyte eller inköp nya maskiner. Implementeringar kan också vara av det osynligare slaget, som exempelvis när en organisation byter rutiner eller policydokument (handlingsprogram). Att implementera ett ledningsbeslut kan vara olika svårt, ta olika mycket resurser i anspråk, och de faktorer som påverkar *implementeringströgheten* kan vara otaliga. Anledningen till att ledningen i vissa organisationer möter en implementeringsresistans¹ (som då från lednings perspektiv upplevs som en tröghet) mot ett visst beslut kan i många fall förklaras av de teorier som generellt behandlar organisationsförändringar och dess svårigheter.

1.1 Problembakgrund

Det finns en rad anledningar till att studera implementeringar i företag, en uppenbar anledning som redan nämnts är att implementeringsprocesser ofta misslyckas. Alltså att ledningsbeslut inte verkställs inom organisationen på ett tillfredsställande sätt.

Dessa misslyckanden kan på sikt innebära stora svårigheter för organisationen. För att förstå varför ett visst beslut inte implementerats krävs det en god förståelse för vad implementering är och hur dessa fungerar i olika organisationstyper. Implementeringsprocesser har studerats i ett antal Svenska organisationer, bland annat så har man på Institutionen för ekonomiska på Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) genomfört dylika studier på aktiebolag (AB). Däremot så har implementeringsprocesser i kooperativa organisationer i mycket mindre omfattning varit föremål för studium, vilket gör att det idag saknas kunskaper om implementeringsprocesser inom kooperativen. Och det är mot bakgrund av detta som syftet formulerats i föreliggande studie.

1.2 Syfte och avgränsningar

Denna studie syftar till att ingående undersöka implementeringen av ett ledningsbeslut som genomförts eller genomförs (men då har kommit en bit på vägen) i ett medelstort lantbrukskooperativ. Vidare syftar studien till att ge information om vad som påverkade (påverkar) implementeringsprocessen och resultatet av densamma. Avslutningsvis syftar denna studie till att jämföra implementeringsprocessen i kooperativ med

¹ Här definierat som ”det samlade motstånd som finns i en organisation mot verkställandet av ett visst ledningsbeslut”, jmf. med begreppet resistens inom organisationsteori.

implementeringsprocesser i ett aktiebolag, detta för att se om det finns några särskiljande faktorer beroende på kooperativets specifika organisationsform.

Det sistnämnda delsyftet har genomförts som en likhetsgranskning mellan resultaten i den här studien och resultaten från en annan fallstudie gjord på SLU:s institution för ekonomi, vilken fokuserat på icke-kooperativa företags implementeringsprocesser (Göransson, Öhlmér & Hansson, 2010).

Studien är avgränsad till att vara en fallstudie på ett företag i Mellansverige, detta för att omfattningen ska vara rimlig och för att det räcker gott och väl för en initial studie av detta slag och omfattning.

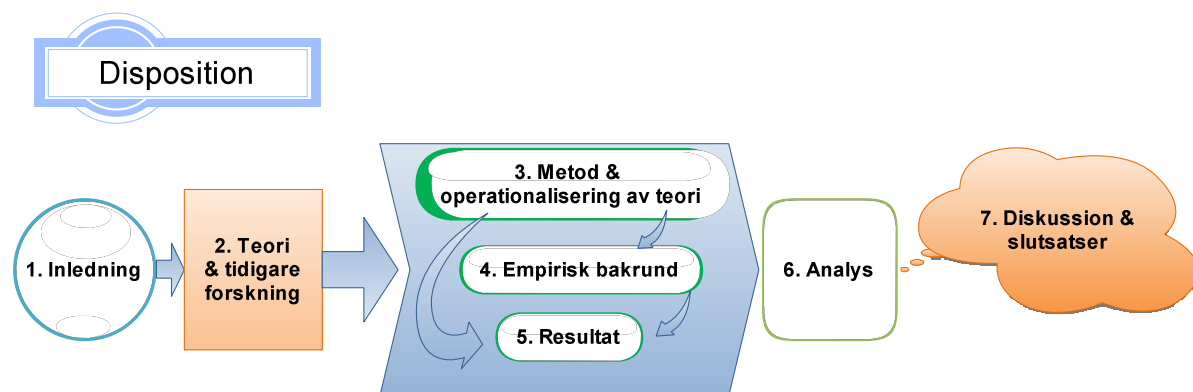
1.2.1 Forskningsfrågor

Ovanstående problembakgrund och syfte har genererat tre intressanta frågeställningar, och föreliggande studie har huvudsakligen utifrån följande tre forskningsfrågor:

- *Hur ser implementeringsprocessen av ett ledningsbeslut ut i medelstora lantbrukskooperativa företag?*
- *Vad påverkar implementeringsprocessen och resultatet av processen?*
- *Finns det några särskiljande faktorer för implementeringar i kooperativa organisationer (jämfört med aktiebolag)?*

1.3 Studiens upplägg och disposition

Denna studie har genomförts i ett antal steg med vilket syftet har varit att successivt bygga upp en gedigen kunskapsmassa om ämnet. Denna inkrementella disposition illustreras nedan i figur 1.1:



Figur 1.1: Studiens disposition i kronologisk följd

2 Teoretiska perspektiv & referensram

I detta kapitel är rapportens huvudsakliga referensram placerad, vilken börjar med en ämnesöversikt gällande organisationsteori och organisationsförändring, för att sedan gå vidare in på kooperativ och olika teoretiska aspekter på implementering. Kapitlet avslutas med en resultatredovisning från en fallstudie om implementeringar i icke-kooperativ.

2.1 Organisationsteori

Det finns ett antal definitioner av vad en organisation egentligen kan sägas vara, en kort och komplett definition är Etzionis (1982) refererad av Jacobsen & Thorsvik (2002, sida 10), som lyder: *en organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål*. Etzionis definition bygger på följande fyra kriterier att:

1. Organisationer på något sätt innefattar flera människor vilka är ”sociala”
2. Organisationer är system, vilket syftar på att gruppens individer ska samagera eller samarbeta, systemet avgränsar också organisationen från omvärden
3. Organisationer är skapade (medvetet konstruerade) av människor och alltså inte några naturfenomen
4. Avsedda att uppnå specifika mål, alltså på förhand bestämda mål

Enligt Etzionis definition faller en rad mänskliga sammanslutningar inom ramen för vad som rimligen kan kallas en organisation, allt ifrån frivilligorganisationer, politiska partier, myndigheter och produktionsorganisationer (exempelvis aktiebolag och lantbrukskooperativ).

Punkt 3, att organisationer är medvetet konstruerade, syftar framför allt på att organisationer är konstruerade för att man på *effektivt* sätt ska kunna uppnå specifika mål, exempelvis lösa problem (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Effektivitet i det här fallet handlar om ”graden av måluppfyllelse i förhållande resursanvändning”. Vilket implicerar att en producerande organisation måste åstadkomma sin producerade volym med så liten resursförbrukning som möjligt. För att en organisation ska vara effektiv måste den vara produktiv, men den behöver inte vara effektiv för att den är produktiv. Det är alltså lättare för en organisation att bara vara produktiv, men svårare att vara effektiv. Att denna effektivitetsaspekt redan finns med i grundsatserna för vad som är en organisation är särskilt viktig, för det implicerar att om en organisation inte är effektiv kan det leda till att organisationen på sikt upplöses och slutar existera. Detta påvisar även att en speciell organisation är utformad på det sätt som någon eller några tror är det mest effektiva sättet att lösa ett eller flera problem på. Denna konstruktion kallas ofta *formell struktur*. Organisationsstrukturer är ett mycket brett område och det finns en rad olika former av definierade strukturer. Organisationens struktur har mycket att göra med organisationsformen, vilken dels kan syfta på en juridisk form, men också på en organisatorisk.

2.1.1 Organisations typologi/organisationsform

Organisationsteorin om strukturella typologier bygger på ett grundantagande om att organisationens struktur är anpassad till de förhållanden som råder. Exempel på dylika förhållanden som kan påverka strukturen är: uppgift, teknik och storlek. Denna teori har vidare lett till tanken om att det, under vissa bestämda förutsättningar, finns mer eller mindre optimala organisationsformer.

2.1.2 Organisationskultur

En organisations typologi, form eller struktur är alla ”bestämda” och mer eller mindre konkreta uppgifter om en organisation (till viss del också formulerat i lag). Organisationskultur kan beskrivas som det motsatta, det som inte går att kvantifiera på samma sätt. En kultursfär som finns inom en viss organisation (alltså organisationskulturen) är på ett sätt en typ av *subkultur* då den inte innefattar hela samhället, utan avgränsar sig mot en annan mer allomfattande kultursfär utanför organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det händer också att en organisation har flera parallella kulturer, detta motarbetas ofta av företagsledningar som gärna vill se en enhetlig (och för verksamheten positiv) kultur inom organisationen.

En (allmänt) accepterad definition på vad organisationskultur är, har formulerats av Edgar Schein (1985) refererad av Jacobsen & Thorsvik (2002, sida 147):

Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.

Schein fokuserar på två aspekter i sin definition, det ena är den *sociala gruppen* (som delar något centralt), det andra är *lärandet* (vad som förkovras och stannar kvar).

2.1.3 Organisationsförändring

Varje fri organisation (alltså inte garanterade en existens via t.ex. staten) är mer eller mindre beroende av att ständigt förändra sig. Enligt en känd maxim är; *förändring är det enda stadigvarande*. Förändringar kan vara av en rad olika slag, Nadler och Tushman (1990) har gjort en modell över fyra slags organisationsförändringar, vilken innefattar:

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Finjustering	Omoriering
Reaktiv	Anpassning	Omvandling

Figur 2.1: Nadler och Tushmans modell om olika typer av organisationsförändring

Den grundläggande indelningen i den här modellen är om organisationsförändringarna är förebyggande eller retroaktiva. Alltså om organisationen gör själva förändringen före eller efter det att en situation (som kräver en förändring) uppkommit. I modellen finns två former av reaktiva förändringar, den första heter *anpassning* vilket i det här fallet betyder att organisationen gör en mindre förändring i syfte att möta ett uppkommit behov i omvärlden eller internt, exempelvis inköp av modernare teknik. Med *omvandling* menas en kraftig förändring av organisationen för att möta ett förändringsbehov som har uppkommit.

Det finns också två former av proaktiva, alltså förebyggande, förändringar. Den första kallas *finjustering* och med finjustering menas att organisationen gör en moderat förändring för att ledningen tror att det kommer att behövas i framtiden. Exempelvis kan en utökning av personalstyrkan till befintliga avdelningar räknas hit, i det fall organisationen tror på ökad

efterfråga. Den andra typen av proaktiva förändringar är *omorientering* vilken är en kraftig typ av företagsförändring och görs i syfte att möta ett icke-inträtt tillstånd. Denna typ av förändring har ingen (när förändringen genomförs) befintlig anledning, utan är rent strategisk.

En organisation kan ha olika lätt eller svårt med att genomföra organisationsförändringar och mycket av förändringströgheten är avhängig på den organisationskultur som existerar i organisationen. Det handlar alltså om de anställdas inställning till förändringar och till att motarbeta eller samarbeta med ledningen generellt.

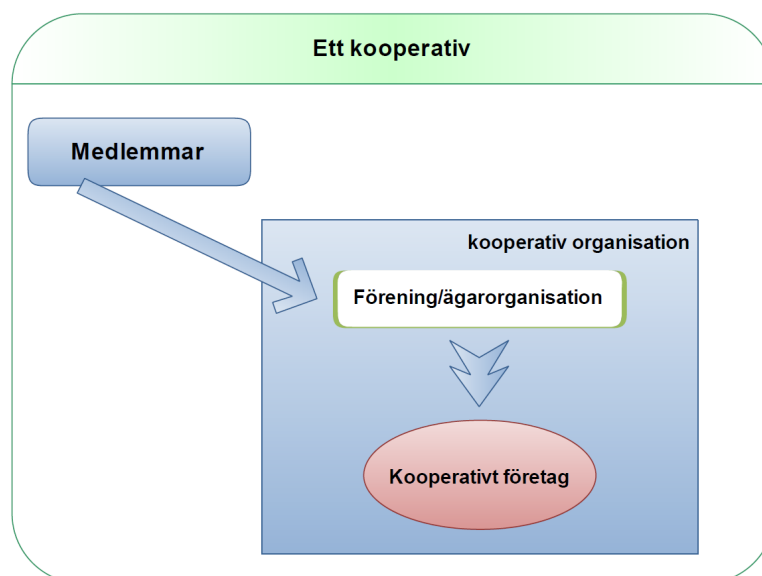
2.2 Kooperativa organisationer

Kooperativ verksamhet eller kooperativliknade samordning har en lång historia, i princip har de funnits i all den tid som människor gemensamt försökt att lösa problem, för sig själva eller kollektivt. Den organisationsform som idag benämns kooperativ har dock enbart cirka ett åttio århundrade bakom sig. Kooperativens existensberättigande (eller anledning till existens) genereras; delas av deras förmåga att lösa uppgifter och dels av deras förmåga att lösa dessa problem på ett sätt som gagnar medlemmarna i kooperativet. Vissa forskare hävdar att kooperativen är överlägsna när det gäller att lösa marknadsmisslyckanden och planmisslyckanden, av den anledningen anses ett transaktionskostnadsteoretisk² resonemang kunna förklara förekomsten av kooperativ.

Enligt Nilsson (1991) definieras kooperativen som organisationsform utifrån tre nyckelelement eller grundstenar:

- Ekonomisk verksamhet,
- för människors gemensamma behov,
- ägd och styrd av dessa människor själva.

Dessa tre nyckelelement måste alltså finnas med i en organisation om den ska betraktas som ett kooperativ, men i olika grad. Ett kooperativ byggs upp av medlemmarna som ingår i en förening vilken äger och styr ett kooperativt företag. Nilsson (1991) använder följande modell för att illustrera relationen mellan medlemmar och företag:



Figur 2.2: Modell över vad som utgör ett kooperativ (Nilsson 1991)

² Teori om kostnader som uppstår vid utbyte av varor och tjänster.

Förutom de kostnadsteoretiska resonemang som förklarar förekomsten av kooperativ kan det även finnas ”mjukare” värden som gör kooperativ organisering intressant för personer med gemensamma intressen. Dessa kooperativa värden kan sammanfattas i ett antal punkter som konkretiseras i kooperativen via ett antal principer:

Tabell 2.1: kooperativa principer

<u>Värden (idéer, normer):</u>	<u>Principer:</u>
1. Solidaritet	– Ömsesidig hjälp genom samverkan – Främja gemensamma intressen – Samförstånd mellan ägare och nyttjare
2. Demokrati	– Demokratisk ledning och kontroll
3. Ekonomisk effektivitet	– Effektiv hantering av resurser
4. Frihet	– Frivillig medlemskap – Oberoende
5. Rättvisa	– Rättvis fördelning av resultaten
6. Altruism	– Öppet medlemskap – Odelbar reservfond
7. Sociala framsteg	– Stöd åt utbildning

Tanken är att dessa värden och principer ska föras in i organisationen på ett flertal plan, och nå den löpande verksamheten. Detta görs genom konventionella organisationsverktyg så som organisationsstadgar och policies.

2.2.1 Skogliga kooperativ i Sverige

De första skogsägarföreningarna såg dagens ljus runt 1910, detta efter en större omorganisation i den svenska skogsindustrin (Berlin, 2006). Syftet med föreningsverksamheten var att verka för bättre skogsskötsel och för sina medlemmars handelsvillkor. Dagens skogsägarföreningar har liknande uppgifter som de gamla, och omfattar idag cirka hälften av alla skogsägare. Omvärlden och marknaden runt föreningarna har dock förändrats och det finns idag fler aktörer som erbjuder liknande tjänster som föreningarna gör till skogsägarna. Detta skapar en hårdare konkurrens och enligt Berlin (2006) bör skogsägarföreningarna se över de tjänster och mervärden som de levererar till skogsägarna.

2.3 Mål och beslut i organisationer

För att en organisation ska lyckas med sin verksamhet krävs det att både beslutsfattande och implementeringar fungerar. Öhlmér (2000) skriver följande om behovet av båda delarna:

To get all parts of the organization to work in the same direction, you need both coordinated decision making and coordinated acting (implementing). Total efficiency is the sum of decision efficiency and action efficiency ... It is more complicated and difficult when several decision makers and several actors are

involved, and when the decision makers and the actors are not the same persons”.
 (Öhlmér, 2000, sida 234)

För att hela besluts- och verkställningsprocessen ska bli tydlig presenteras en matrismodell av Öhlmér nedan. Den bygger på fyra faser, vilka är: problemupptäckt, problemdefinition, analys/val samt implementering. Dessa är sedan uppdelade i fyra delprocesser, vilka är: sökande/uppmärksammande, planering, utvärdering/val och ansvarstagande.

DELPROCESSER→				
FASER ↓	Sökande & uppmärksammande	Planering	Utvärdering & val	Ansvarstagande
Problemupptäckt	Informationsbevakning: uppmärksammande		Värdera konsekvenser & problem?	Kontrollera valet
Problemdefinition	Informationsbevakning: hitta alternativ		Värdera konsekvenser & alternativ värt att undersöka?	Kontrollera utfallet
Analys & val	Informations-sökning	Planering	Värdera konsekvenser & val av alternativ	Kontrollera utfallet
Implementering	Informations-sökning		Värdera konsekvenser; val av förbättrande åtgärder	Ta ansvar för utfall & delge information

Figur 2.3: Öhlmérs beslutsmodell innehållande faser och processer

I den här studien har mest fokus lagts på den sista fasan i modellen, implementeringen, då det är det steget som utforskas empiriskt. Det är däremot viktigt att påpeka att även de andra faserna har betydelse för hur implementeringsprocessen fungerar, då mycket av förarbetet grundläggs i de tre första faserna.

2.3.1 Faserna i modellen

Den första fasan i modellen är *problemupptäckt*, vilken innefattar att söka efter och granska intern och extern information i syfte att upptäcka ett problem eller en möjlighet. Ett problem kan sägas vara ”en skillnad mellan en uppfattad situation och en önskad”. Denna fas resulterar alltså i att ett problem blir upptäckt, eller inte, och då ”händer” inga av de efterkommande faserna.

Den andra fasan är *problemdefinition*, vilken går ut på att problemet definieras, alltså specificeras. I denna fas är informationssökningen central, då denna fas innefattar ett fastställande av problemet och alternativa till lösningar identifieras.

Om den andra fasan innebär att alternativa lösningar bestäms, så innebär den tredje *analys och val*, att dessa analyseras och beslut fattas om vilket alternativ som är det bästa att välja utifrån problemsituationen. Här ingår också en utökad värdering av konsekvenserna.

Ovanstående modell (figur 2.3) är i grunden utvecklad för mindre företag, detta kan vara ett problem när det används vid besluts- och implementeringsforskning på stora och medelstora företag. Av denna anledning har den utvecklats ytterligare av Göransson (2007) i syfte att bättre passa större företag. I den version av modellen som Göransson föreslår har ytterligare en fas till lagts in, nämligen *implementation mission*, denna fas har lagts in mellan analys och val, och implementering. Upprinnelsen till denna fas är att större företag ofta formar en strategi, och ett mål, för verkställningsprocessen. Detta arbete sker kronologiskt efter ledningsbeslutet, men före implementeringen.

Den sista fasen är; verkställande av beslutet, *implementering*. I modellen delas den upp i de tre delprocesserna: Informationssökning, värdering av utfall och val samt ansvar och delgivning av information. Stycke 3.4 nedan ägnas mer ingående till implementeringsprocesser och teorier kring dessa.

2.3.2 Beslut i kooperativa företag

Denna studie syftar till att studera implementeringsprocesser, vilka som sagt genererats av beslut i kooperativa företag. I ämnesområdet *ledningsbeslut i kooperativ* finns dock enbart ett fåtal studier publicerade, varav Jonergard m.fl. presenteras nedan. Det är dock viktigt att framhålla att den mesta av beslutsteorin (exempelvis den som presenteras ovan) är allomfattande i det avseendet att den gäller en rad mänskliga aktiviteter och organisationer, och då bland annat kooperativ innefattande.

Jonergard m.fl. (1984) skapade det som kom att kalla en *teori för kooperativt beslutsfattande, dvs. en kooperativ managementteori*. Denna teoribildning handlar framförallt om på vilket sätt kooperativa organisationer fattar beslut. Sammanfattningsvis handlar teoribildningen om:

- Att kooperativ har ett högt antal (mer eller mindre) jämbördiga personer/parter inblandade i beslutsprocessen.
- Det kan finnas motsättningar mellan organisationen som helhet och delarna, dessa bör lösas genom att hitta "rätt" problem (och lösning) och inte genom kompromisser.
- Kooperativa organisationer bör organisera arenor (mötesplatser för olika parter) för konfrontation och konstruktiv problemlösning i sina beslutsprocesser.
- Parter med olika motsättningar bör identifieras och involveras i beslutsprocessen.
- Beslutsprocesser i kooperativa organisationer tar ofta lång tid, och snabba beslut kan vara svåra att fatta.

2.3.3 Hycklande organisationer och symboliska beslut

Diskussionen hittills har hela tiden rört beslut som alla haft till syfte att genomföras och att anledningarna till att de inte genomförts har varit att olika hinder eller organisatoriska brister. Brunsson har fört fram en teori om *hycklande organisationer* vilken utgår från att (större) organisationer har en press på sig att göra vissa saker som är svårförenliga med organisationens interna verksamhet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta dilemma löser organisationen genom att fatta beslut som inte är avsedda att verkställas, organisationerna frikopplar alltså besluten (pratet) från handling. Detta är särskilt en effektiv metod för organisationer som har motstridiga krav från olika intressenter, beslutsnivån sysslar alltså med att fatta skenbeslut åt en institutionell omvärld samtidigt som den operativa nivån hanterar de krav som är av mer teknisk och effektivitetsmässig karaktär.

Brunsson uttalar sig inte om vad detta gör med den egentliga makten i organisationen, men det är rimligt att den förskjuts nedåt, då toppen ägnar sig åt ett skenbeteende och de hierarkiskt lägre nivåerna inte (längre) har krav på sig att följa de beslut som ledningen fattar.

Det finns alltså olika typer av beslut som aldrig är tänkta att implementeras, dessa beslut kallas i viss litteratur för *symboliska beslut* och dom är inte fattade för att verkställas och lösa faktiska problem (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa beslut tjänar alltså andra syften och bör således utvärderas på andra sätt. Enligt Pfeffer bör alla fattade beslut utvärderas utifrån två aspekter; en instrumentell och en symbolisk aspekt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Med instrumentella aspekter menas det konkreta värdet av att få problem lösta, medan den symboliska aspekten är inriktad på att vinna uppslutning och/eller utåt visa på handlingskraft eller ett visst ställningstagande.

2.4 Implementeringsteori

Implementera betyder enligt Ordboken för affärsfolk (www, Laurelli, 2010): *förverkliga, genomföra*. Detta kan alltså röra flera verksamheter och alltså inte enbart implementering i organisationer. En annan mer uttömmande men också väldigt generell definition av implementering lyder:

The process of moving an idea from concept to reality. In business, engineering and other fields, implementation refers to the building process rather than the design process. (www, Allwords, 2010)

Även denna beskrivning av implementering kan röra flera verksamheter som ingenjörsverksamhet, programmering av datorer och politisk verksamhet. Hur som helst klargör denna definition att implementeringsprocessen tar vid efter att erforderliga beslut har fattats. Implementering handlar om genomförande, arbete och krafttag, och distanserar sig alltså från policymaking³, planering, strategi, med mera.

Implementering specifikt för organisationer skulle kunna definieras som: *Den process, som efterliggert ett ledningsbeslut, och som syftar till att verkställa beslutet på en eller flera andra nivåer inom organisationen*. Denna praktiska definition avser att beskriva var i händelsekedjan och i organisationen som implementering sker, snarare än att beskriva implementeringen som fenomen. Med denna praktiska definition understryks också att en implementering berör minst en "nivå" (eller annan enhet) skild från ledningens nivå (eller enhet). Alltså, beslut som enbart rör den beslutande parten kräver ingen implementering enligt den här definitionen, utan för att en implementeringsprocess ska komma till stånd krävs att någon (eller några) annan (eller andra) påverkas (eller skall påverkas) av ett beslut.

En implementering implicerar alltså att ett ledningsbeslut *har* fattats, och således är det viktigt att utvärdera hur relationen mellan beslut och implementering ser ut (Göransson, 2007). Kronologiskt sett startas alltså implementeringen när ett ledningsbeslut fattats och upphör i den stund ett beslut är genomfört, alltså när projektet är över.

Rutinarbete (och beslut rörande löpande verksamhet) är inte något som räknas till ledningsbeslut, utan det räknas som något som flyter på utan ledningens direkta inverkan i processen. Rutinarbetets erforderliga beslut fattas av personer som är verksamma i den operativa driften och som inte finns i organisationens topp. Detta gör att rutinarbetets beslut,

³ Detta beror mycket på vilken definition av policymaking man använder, här åsyftas enbart policymaking i den strikta betydelsen; vilken enbart innefattar framtagande och innehåll, samt beslutet om att fastslå en viss policy.

och verkställandet av dem, inte är föremål för vad som rimligen kan kallas implementeringar. Dessa beslut fattas också ofta inom samma nivå (eller på en relativt närliggande nivå) vilket gör att verkställandeprocessen inte faller inom definitionen för implementering. Detta gäller naturligtvis inte för organisationer med distinkta hierarkier ty i dylika organisationer fattas även operativa beslut ofta högre upp i organisationen än där dagligarbetet sker. Men i en svensk kontext (jämfört med exempelvis en tysk) är vanligen de privata organisationerna uppbyggda på ett mycket platt sätt och av den anledningen är det rimligt att bestämma implementeringsprocesser som verkställande av beslut från ledning till lägre nivåer inom organisationen. Det är alltså rimligt att "kräva" att implementeringsprocesser länkar olika nivåer inom en organisation till varandra när betydande förändringar ska ske.

I stycket ovan diskuteras rutinarbetets verkställandeprocesser som distingerade från det som rimligen ryms inom definitionen för implementeringsprocesser. Detta betyder dock inte att det inte finns kopplingar mellan rutinarbete och ledningsarbete, tvärtom. Exempelvis kan det (för att inte säga måste) vara så att innan ett "dagligarbete" kan komma till stånd så krävs det att ledningen tar ett "uppstartsbeslut", vilket sedan kan vara föremål för implementering. Denna typ av implementeringar upphör kanske inte i samband med att ett projekt är genomfört då denna gräns kan vara flytande, utan snarare när förändringsarbetet övergår till att bli just rutinarbete. Förändringsarbetets övergång till rutinarbete är alltså ett exempel på när en implementeringsverksamhet upphör.

2.4.1 Flöden i implementeringsprocesser

I alla processer/förlopp pågår olika flöden, det kan handla om information, resurser, material eller personal. Dessa flöden "rör" sig genom processen och byter brukare. För att lyckas med en implementering av ett beslut är det viktigt att tillskjuta de resurser som verkställande faktiskt kräver. Även om tillräckligt med resurser ställts till förfogande för en viss process kan en annan vara bristande, till exempel kommunikationen, vilket i sin tur kan leda till att implementeringen misslyckas. Därför är det viktigt att varje aktuellt process har just det flöde av resurser till processen som den behöver.

2.4.2 Kommunikation under implementeringsprocessen

I stycket ovan beskrivs hur flödena inom organisationen måste fungera för att verkställningen av beslut ska lyckas, ett av dom mest väsentliga flödena är flödet av information, alltså kommunikationen. Kommunikation definieras som (www, NE, 2010): *överföring av information mellan människor, djur, växter eller apparater*. Information i det här fallet är det kunskapsinnehåll som förmedlas (överförs) från sändaren till mottagaren, exempelvis ett policymål eller en arbetsinstruktion.

Detta flöde uppstår det också lätt brister i, vilket är extra allvarligt då det är detta flöde som också först "startar upp" när ett beslut är fattat och som övergår till att bli föremål för implementering (Lee *et al.*,1999).

2.4.3 Faktorer som påverkar implementeringsresultat

Ovan har implementering som fenomen beskrivits, men det finns också en normativ sida av begreppet. De normativa aspekterna syftar till att beskriva "bra" implementeringsarbete som på olika sätt kan öka effektiviteten av implementeringsverksamheten. Det är alltså rimligt att särskilja "implementering" från "resultatet" av densamma. Thompson & Strickland (1992) gör en definitionsnärlig skillnad mellan implementering och implementeringsresultat när de beskriver målen som först sätts i "arbete" och att resultaten sedan följer efter det att arbetet genomförts.

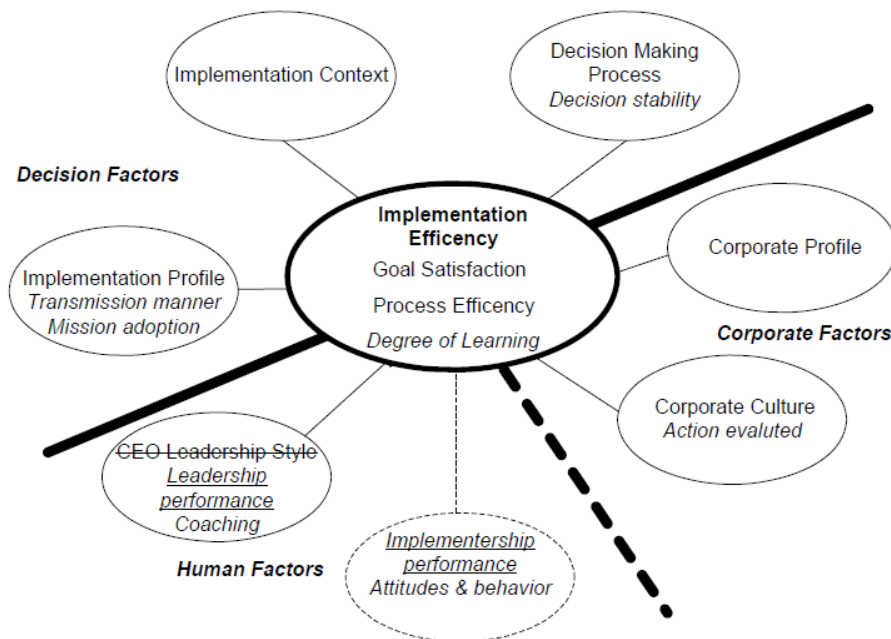
Olika ledningsbeslut kan implementeras på en rad olika sätt, och dess grad av måluppfyllelse kan variera i lika hög grad. Det finns alltså en stor variation av hur implementeringsarbete kan bedrivas. Ofta så misslyckas implementeringen av olika beslut eller så når inte verkställandet av besluten en tillfredsställande grad. En rad faktorer kan påverka ett implementeringsmisslyckande, nedan listas ett antal anledningar till varför ett beslut kan ha misslyckats i implementeringen (egen sammanställning):

1. Frånvaro av tidsbestämda mål (Göransson, 2007)
2. Att inte tillräckligt med resurser har tillskjutits, i form av tid, medel och personal (Jacobsen & Thorsvik, 2002)
3. Att målen är orealistiska (Göransson, 2007)
4. Att besluten är ”dåliga”, och därav motarbetas (Göransson, 2007)
5. Dålig kommunikation inom organisationen (Göransson, 2007)
6. Att inte organisationens medarbetare involveras i beslutsprocessen (Göransson, 2007)
7. Implementerarna anser/förstår inte vikten av förändringen, och således prioriterar ner arbetet med implementeringen (Göransson, 2007)
8. Att kunskapsunderlaget är otillräckligt (Jacobsen & Thorsvik, 2002)
9. Att det beslutet möter politiskt motstånd (Jacobsen & Thorsvik, 2002)
10. Att projektet är avancerat (eller diffust) och svårt att genomföra (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Ovanstående faktorer inverkar alltså negativt på implementeringen, det finns som motsats även framgångsfaktorer. En framgångsfaktor inverkar alltså positivt på implementeringen, nedan listas ett antal tänkbara framgångsfaktorer (egen sammanställning):

- I. Att nyckelpersoner i implementeringsarbetet deltar i beslutsprocessen (Göransson, 2007)
- II. Att resurser allokeras för att stödja det valda alternativet (Göransson, 2007)
- III. Att projektet är ”enkelt” i den meningen att det är lätt att förstå
- IV. Att kontroll och rapporteringssystem är utvecklade (Göransson, 2007)

I Göranssons avhandling (2007) beskrivs, med hjälp av en modell, vilka faktorer som påverkar implementeringseffektiviteten:



Figur 2.4: Implementeringsmodell (Göransson, 2007)

Denna modell är en utveckling av en tidigare preliminär förstudiemodell i Göranssons avhandling, därav det pedagogiska knepet med strukna (borttagna) och understrukna (nya och relevanta) faktorer. Syftet med den här modellen är att presentera de faktorer som påverkar implementeringseffektiviteten.

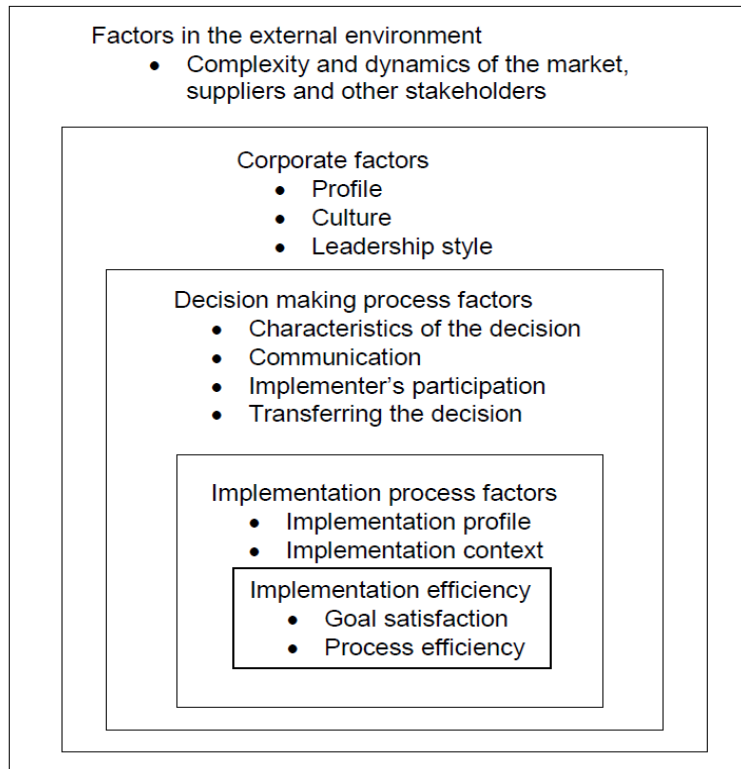
Ovanstående modell är härledd utifrån ett stort datamaterial och innehåller de delar som är intressanta för studier i implementeringssammanhang. De områden/faktorer som tas upp för sin påverkan i modellen är:

- Företagsprofil – vilken beror av storlek, produktion, marknad mm.
- Företagskultur – subkultur inom organisationen
- Ledarskapsprofil – ledningens stöd under implementeringen
- Implementeringsprofil – karaktären på beslutet som ska implementeras
- Implementeringskontext – miljön i vilken implementeringen ska genomföras
- Beslutsprocess – hur beslutet som förelåg implementeringen har fattats

Enligt modellen påverkar/styr alltså dessa faktorer utfallet av implementeringen, vilken uppskattas via följande två variabelområden:

- Måluppfyllelse (resultat av implementeringsprocessen)
- Processeffektivitet (hur mycket den implementeringen krävde i form av resurser)

Denna modell har i sin tur utvecklats vidare till ytterligare en modell som, förutom att beskriva faktorerna, även påvisar relationen mellan faktorerna som påverkar implementeringseffektiviteten. Denna modell presenteras första gången i en fallstudie gjord av Göransson, Öhlmér och Hansson (2010), resultaten från den fallstudien redovisas i nästa stycke. Modellen beskriver det ramverk av variabler som påverkar varandra och utfallsvariablerna, samt var dessa förekommer (i processen, organisationen och omvärlden).



Figur 2.5: Hypotetisk implementeringsmodell (Göransson et al., 2010)

I syfte att skapa en intervjumall för undersökningen har ovanstående modell brutits ned till ett antal frågor, vilken intervjuerna kommer att utföras utifrån. Syftet är sedan att utifrån modellen plocka ihop respondenternas svar till en helhet för att få en bild av hur implementeringsarbetet fungerade i det specifika fallet. För denna nedbrytning se stycke 3.5.

2.5 Implementeringsprocessen i icke-kooperativa bolag

Denna studie har tre delsyften, varav det tredje delsyftet var att göra en jämförelse mellan implementeringsprocesser i ett kooperativt företag med implementeringsprocesser i icke-kooperativa företag. För att möjliggöra denna jämförelse redovisas här resultat från en studie om implementeringar i icke-kooperativ. Studien är gjord 2003 på tre företag på Stockholms börsens O-lista, studien har gjorts av Göransson, Öhlmér och Hansson på Institutionen för ekonomi vid SLU. Huvudresultaten från studien är:

- Ledningen på bolagen påtalade vikten av att beslut och kultur inte får gå isär ty det påverkar implementeringseffektiviteten.
- Forskarna fann indikationer att en starkare kultur påverkar implementeringseffektiviteten mer negativt än vad en svag kultur gjorde.
- Under variabeln implementeringsprofil fann forskarna att vissa implementerare utvecklade ett stegvis sätt att genomföra implementeringsprocesser, men att inget av ledningsbesluten syftade till en systematisk stegvis implementering.
- Studien visar också att implementerarna anser att kompetensen och typ av beslut inom organisationen påverkar implementeringseffektiviteten.
- Kommunikationen anses viktig för implementerarna, men många implementerare i studien har inte deltagit i beslutsprocessen och inte informerats på ett, enligt dem, godtagbart sätt. Detta kan påverka implementerarnas resistans, engagemang mm. för projektet.

3 Metodbeskrivning

Det här kapitlet beskrivs på vilket sätt studien genomförts, alltså hur underlaget samlats in för att lösa frågeställningarna.

3.1 Studiens två undersökande ansatser

För att besvara studiens tre forskningsfrågor har i huvudsak två olika ansatser tillämpats. Först har en litteratursökning genomförts i syfte att belysa och skapa klarhet i vad som redan publicerats i ämnesområdet kring implementering. Litteraturstudien har främst centrerats till teorier om implementering, organisationer och kooperativ, denna del redovisades huvudsakligen i kapitel 2.

I nästa skede har en empirisk och kvalitativ fallstudie genomförts på ett medelstort lantbrukskooperativ i Mälardalsregionen. Fallstudiemetodiken har valts på grund av att den är mycket lämplig att använda i studier där man vill studera fenomen i en viss kontext, och där gränsen mellan kontext och fenomen är oklar (Yin, 2007). Studien har bedrivits utifrån teorierna om implementeringsprocesser som beskrivs i referensramen. Hur dessa teorier har operationaliserats beskrivs steg för steg i stycke 3.5 nedan.

I analyskedet har en kvalitativ analys och sammanställning genomförts, där en så klar bild som möjligt av implementeringsprocessen eftersträvats. Avslutningsvis har resultaten från den empiriska undersökningen jämförts med resultaten från en fallstudie om implementeringar på icke-kooperativa organisationer. Detta har gjorts för att besvara den tredje problemformuleringen, som har fokus på skillnader och likheter mellan implementeringar i kooperativ och icke-kooperativ.

3.2 Perspektiv under studien

I viss implementeringsforskning, och framförallt i implementeringsforskning som granskar de offentliga förvaltningsorganen, diskuteras ofta vilket studieperspektiv som bör anläggas för att få en så tydlig bild som möjligt av verkställningsprocesserna. Två olika perspektiv diskuteras huvudsakligen inom disciplinen, nämligen (Rothstein, 2010): *top-down* och *bottom-up*. Dessa två perspektiv handlar om från vilken nivå inom en organisation som implementeringsprocesser studier av implementeringsprocesser bör ta sin början. Top-down-perspektivet tar sin utgångspunkt högt upp i organisationen, där besluten fattas, sedan följs dessa beslut nedåt i organisationen och en så kallad styrningskedja eller beslutskedja urskiljs. Bottom-up-perspektivet, som från början utvecklats ur kritiken mot top-down-perspektivet, tar sin utgångspunkt på den nivå dit beslut "överlämnats" för verkställande och sedan följer man kedjan uppåt i organisationen (Sabatier, 1986).

Syftet med den här studien är bland annat att den ska generera en så fullständig bild som möjligt över implementeringsprocessen, vilket gör att inte något av perspektiven kan utelämnas eller prioriteras. Av den anledningen har båda perspektiven använts under studien. Detta blir även styrande för undersökningen i viss mån, då ett beslut – implementering, måste följas från två "håll", vilket alltså kräver minst två intervjupersoner på olika organisatorisk nivå, per beslutsfall (Göransson, 2007).

3.3 Urval av fallföretag och respondenter

Datainsamlingen har genomförts på Mellanskog ekonomisk förening vilket är ett lantbrukskooperativ i Mellansverige.⁴ På Mellanskog har implementeringen av en ny affärsplan studeras. De personer som har intervjuats har båda varit mycket inblandade i implementeringsprocessen på olika sätt, och båda har god insikt i hur det praktiska implementeringsarbetet bedrivits.

Av de två personer som deltagit som intervjupersoner i studien är en av de två en så kallad "beslutare" (BE) och den andre en så kallad "implementerare" (IMP). IMP visade sig också vara sekreterare i Mellanskogs styrelse, vilket kan ha bidragit till dennes syn på beslutsprocessen och implementeringsprocessen.⁵ Nedan är en lista med information upprättad över intervjupersonerna:

Tabell 3.1: Intervjupersonerna

	Funktion	Position	Uppgift	Intervjudatum
Intervjuperson 1 (BE)	Beslutare	Ledningen	Ledningsuppdrag	2010-05-18
Intervjuperson 2 (IMP)	Implementerare	Mellanchef	Medlemsfrågor	2010-05-19

Antalet intervjupersoner bör enligt Kvale (1997) väljas utifrån hur många intervjupersoner som behövs för att ta reda på det man vill veta. I den här studien måste antalet vara minst två personer, varav en måste vara från ledningen (beslutaren) och en inte får vara det (implementeraren). Detta för att både ett top-down och bottom-up-perspektiv ska kunna tillämpas. Att antalet föll på just två intervjupersoner beror dels på att antalet är tillräckligt för besvara frågeställningarna och syftet, och på att fallföretaget, av tidsskäl, inte kunde ställa mer av personalens tid till förfogande.

3.3.1 Procedur/tillvägagångssätt vid datainsamlingen

Studien har utförts med hjälp av intervjuer och sekundärt material om fallföretaget. Intervjuerna har genomförts vid två olika tillfällen, då jag har besökt fallföretaget och intervjuat respondenterna. Respondenterna har besvarat dels öppna frågor, och dels en strukturerad svarsmall. Intervjuerna tog mellan en och två timmar i anspråk.

Intervjuerna har i praktiken genomförts på så vis att jag börjat med en öppen diskussion om ämnet, för att då "fånga" in uppgifter som jag kanske inte kommit på att ställa specifika frågor om annars. Efter denna initiala diskussion har jag ställt ett antal fördjupande följdfrågor av karaktären: "hur kommer det sig" och "kan du utveckla din syn på". Under intervjuerna har jag också haft tillgång till en intervjumall i vilken jag prickat av frågorna efter det att dom avhandlats, detta för att säkerställa att all nödvändig information samlats in (se bilaga 1).

3.4 Intervjuer och kvalitativ metod

I den här studien har en kvalitativ metod tillämpats, den kvalitativa metoden syftar ofta till att skapa klarhet och undersöka specifika fenomen. Detta åstadkoms i den kvalitativa metoden på så sätt att forskaren låter människor beskriva sina uppfattningar om ett specifikt fenomen, och genom dessa uppfattningar kan även forskaren få en bild av fenomenet i sig. Detta gör att en kvalitativ metod passar väl med det huvudsakliga syftet i den här studien, vilket är att upprätta en överskådlig bild av fenomenet implementeringsprocess i kooperativ.

⁴ Se kapitel 5 för information om fallföretaget.

⁵ Se stycke 7.1 för en utökad diskussion kring detta.

Kvalitativa metoder bedrivs vanligen med hjälp av forskningsintervjuer, dessa kan genomföras på lite olika sätt och med olika grad av strukturering. I den här studien har halvstrukturerade enskilda så kallade livsvärldsintervjuer genomförts med intervjumall (se bilaga 1). En halvstrukturerad livsvärldsintervju definieras som *en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening* (Kvale, 1997).

De främsta fördelarna som intervjumetoden medför är det potentiella djup som kan uppnås i frågeställningarna. Samt dess fördelar när det handlar om explorativa studieuppgifter, alltså när ett tidigare utforskat fenomen ska undersökas. Alla metoder har sina nackdelar, och mycket av valet av metod står i att minimera nackdelarna. När det gäller kvalitativa metoder generellt ligger svagheten i generaliserbarheten i resultaten. I denna studie var första prioritet att få en djup och maximal genomlysning av implementeringsprocessen och av den anledningen föll valet på intervjuer och kvalitativ analys. Detta fick alltså gå före önskan om att göra en studie med hög generaliserbarhet, vilket man annars hade kunnat uppnå med hjälp av enkäter och statistisk analys.

Det är viktigt att intervjuaren är medveten om nackdelarna och riskerna som finns med intervjumetodiken så att han/hon kan minimera risken att få fram resultat som inte är tillförlitliga. De tre ”farligaste” fallgroparna med intervjuer generellt är enligt Eriksson *et al.*, (2007):

- *Intervjuareffekten*: att ett visst samspel kan uppstå mellan intervjuare och den intervjuade vilket kan ge ett icke önskvärt utslag på resultaten. Intervjuareffekten kan innebära att den intervjuade individen är mer benägen att uttala sådant som är socialt acceptabelt i sammanhanget.
- *Halo- effekten*: intervjuaren kan låta sig påverkas av annat än det som ska bedömas såsom att endera parten har en ansedd titel eller att han/hon är känd person.
- *Centraltendensen*: består i att många undviker att beskriva så kallade extremvärden i sina uttalanden – det finns en önskan att presentera något som respondenten upplever som normalt.

Det är intervjuarens uppgift att minimera risken för att någon av ovanstående effekter slår igenom under intervjun och på så vis skapar osäkra och kanske felaktiga resultat.

3.4.1 Kvalitativ analys

Analyser görs för att forskaren vill dra slutsatser utifrån ett datamaterial, detta kan i huvudsak göras på tre olika sätt: deduktivt, induktivt och abduktivt (Alverson och Sköldberg, 1994). Dessa olika analysstyper har alla att göra med empirins förhållande till teorin. Vid induktion strävar forskaren efter att vara förutsättningslös, forskaren har inte läst in sig på någon teori före datainsamlingen, teorin formas istället utifrån resultaten. Vid deduktion gör forskaren tvärtom, han/hon ställer först upp en teori som sedan prövas i verkligheten, där den då kan falsifieras eller verifieras. Abduktion är ett mellanting mellan induktion och deduktion, där pendlar forskaren mellan befintlig teori inom ämnet och ett föresättningslöst förhållningssätt till sina data. I den här studien var intention från början att utgå från en befintlig implementeringsteori och en implementeringsmodell, och utifrån denna formades ett antal ”variabler” och intervjufrågor.⁶ Detta tydligt deduktiva arbetssätt förändrades dock något under arbetets gång och en ny empiriskt genererad modell härleddes utifrån datamaterialet,

⁶ Se den ursprungliga implementeringsmodellen i figur 2.4 och intervjufrågorna i bilaga 1.

vilken bättre passade den kvalitativa datan och det faktum att fallföretaget var ett kooperativ.⁷ Vid färdigställandet är det rimligt att hävda att denna studie hamnade någonstans i det abduktiva mellanskiktet, men fortfarande med tydlig deduktiv lutning. Anledningen till att detta "blandade" analysförfarande tillämpades var att det ger en bra struktur i början av arbetet (då den som utför studien inte har så mycket kunskaper om ämnet), och desto längre processen går öppnar det aduktiva arbetssättet upp för mer frispel och mindre bundenhet.

Analysen, i den här rapporten, har placerats i ett separat kapitel (kapitel 7), detta för att behålla respondenternas utsagor så otolkade som möjligt i resultatkapitlet (kapitel 6). Syftet med detta förfarande är att ge läsaren en chans att bedöma äktheten och precisionen i analysen, ty med denna uppställning kan läsaren lätt skapa sig en egen uppfattning om vad respondenten uttryckte (i resultatkapitlet), och sedan följa tolkningar och vidare analyser genom de resterande delarna av rapporten.

I det sista analyskedet har en jämförelse gjorts mellan fallföretaget (kooperativet) och resultat från en fallstudie på icke-kooperativa, alltså en jämförande fallanalys. Denna analys har gjorts för att utröna om det finns några skillnader mellan kooperativens implementeringsprocesser och aktiebolagens.

3.4.2 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två mått på kvaliteten och tillförlitligheten i en studie. Validiteten är ett mått som syftar till att avgöra om rätt fenomen fångas in via forskningsmetoden, exempelvis är en våg ett verktyg med högre validitet än ett måttband vid studier av volymers vikt (www, Infovoce, 2010). Därmed inte sagt att det är omöjligt att mäta vikten via ett måttband (och en korstabell till exempel), men mätningen blir inte lika exakt. Med reliabilitet avses tillförlitligheten med de forskningsverktyg man använder och bygger på att upprepade mätningar ska ge samma resultat. Reliabilitet handlar mycket om att exempelvis vågen måste vara pålitlig för att man ska kunna använda resultaten som den genererar.

Båda dessa kvalitetsparametrar har beaktats i den här studien. Validiteten genom att intervjufrågorna genererats genom en väl beprövad modell för implementeringsforskning. Reliabiliteten har beaktats genom att intervjuerna bandats, vilket gör nedteckningen av skildringarna mer lika dem som intervjupersonerna beskrev. Detta förfarande skapar förutsättningar för att de faktorer som har betydelse vid implementeringar också har fångats in under datainsamlingen.

3.5. Operationalisering av implementeringsteorin

Nedanstående två stycken är en beskrivning på hur den teoretiska referensramen operationaliserats till mått som går att använda vid en praktisk studie som denna.

3.5.1 Att mäta implementeringsprocesser och resultat

Resultatet av en implementeringsprocess kan mätas genom graden måluppfyllelse och genom implementeringseffektiviteten (IE). Göransson definierar IE som:

The resources used to implement the decision related to the achievement degree of the decision goal (or aim, purpose, etc.) (Göransson, 2007, s. 38)

Att mäta processen som leder fram till resultat kan göras på ett flertal sätt. I en fallstudie är det lämpligt att använda flera empiriska källor, och den här studien kommer att inhämta

⁷ Se den empiriskt härledda modellen i figur 6.1.

empiriskt underlag från framförallt två källor: kvalitativa intervjuer och så kallade sekundära källor. Under intervjun ställdes ett antal frågor utifrån de beroende variablerna (resultat och effektivitet) och utifrån de oberoende variablerna som kan tänkas ha påverkat implementeringsprocessen. De frågor som har använts för de beroende variablerna är framförallt frågor om hur intervjupersonen (och hur han tror att andra) ser på resultatet och hur ”smidigt” eller ”osmidigt” personen har upplevt att de gått. För intervjufrågorna i sin helhet, se bilaga 1.

3.5.2 Oberoende variabelområden

De oberoende variablerna har i mångt och mycket direkt hämtats från Göranssons modell, detta av flera skäl, dels är dessa områden beprövade i tidigare studier och dels förenklar detta förfarande vid en jämförelse studierna emellan. Nedan redovisas respektive område under egen rubrik.

Företagsprofil

Materialet för denna del har helt samlats in via sekundära källor, främst via Mellanskogs hemsida och via företagets senaste årsrapport. Viss information om denna variabel har även samlats in under frågesamtalen, även om andra variabler hade högre prioritet under intervjuerna. Resultaten från efterforskningarna kring denna variabel presenteras i huvudsak i kapitel 5, då ingen direkt kvalitativ analys har gjorts på sekundärdatan. Information kommer dock att användas på samma sätt som den övriga datan i analyserna.

Företagskultur

Detta område har berörts under intervjuerna genom ett antal frågor. Dessa har handlat om hur respondenten upplever att det finns en specifik kultur eller inte, och i så fall hur denna kan tänkas påverka organisationens beslut och implementeringsprocesser.

Beslutsprocess

För att få en bild av beslutsprocessen och hur den gick till ställdes ett antal frågor om upprinnelsen till den nya affärsplanen.

Ledarskapsprofil

Denna faktor har undersökts genom ett antal frågor om hur ledarskapet och uppföljningar hanterats under implementeringsprocessen.

Implementeringsprofil

Denna faktor har i mångt och mycket handlat om den nya affärsplanen (vilket ledningsbeslutet i fallföretaget handlar om) och dess mål och medel, se stycke 4.2 för mer information om affärsplanen. Information angående denna faktor har samlats in via både intervjuer och sekundärdata (Mellanskog årsredovisning 2009).

Implementeringskontext

Denna variabel är särskilt intressant med tanke på att Mellanskog är ett kooperativ, vilket präglar den externa och interna miljön. Frågor som använts här är av typen vilka aktörer (medlemmar, anställda) som kan tänkas ha haft inflytande över implementeringsprocessen.

Övriga frågor

Utöver ovanstående frågeområden ställdes också ett par ”övriga” frågor och ett antal frågor som var direkt kopplade till att företaget är ett kooperativ.

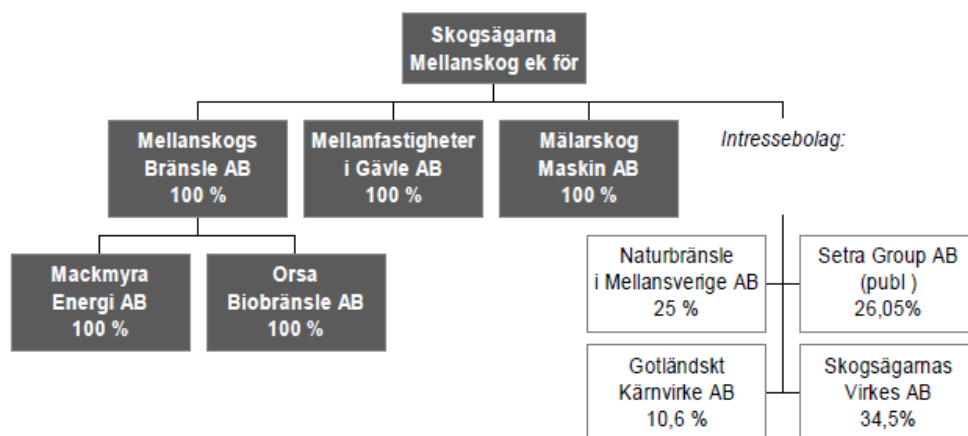
4 Skogsägarna Mellanskog, ekonomisk förening

I detta kapitel presenteras fallorganisationen Mellanskog ekonomisk förening närmare, organisationen beskrivs utifrån dess uppbyggnad, förening och omfattning. Sist i kapitlet finns även ett stycke som beskriver implementeringsprojektet, nämligen Mellanskogs nya affärsplan.

4.1 Organisation, förening, dotter- och intressebolag

Skogsägarna Mellanskog ekonomisk förening är ett kooperativ i Mellansverige, vars huvudsyssla är att förmedla medlemmars skogsråvara. I dagsläget har mellanskog cirka 31 000 medlemmar (www, Mellanskog, 2010), dessa medlemmar förfogar över totalt 1 723 000 000 hektar skogsmark (Mellanskog, årsredovisning 2009). Medlemmarna finns alla inom föreningens verksamhetsområden, som är: Härjedalen, Hälsingland, Dalarna, Gästrikland, Uppland, Västmanland, Närke, Södermanland, Gotland och Värmland. Mellanskog har två regionkontor, ett i Ljusdal (region norr) och ett i Västerås (region syd), företagets huvudkontor är beläget i Uppsala.

Mellanskog presenterar ett organisationsdiagram i sin årsrapport som väl illustrerar organisationens uppbyggnad och relation till underliggande organisationer (Mellanskog, årsredovisning 2009).



Figur 4.1: Mellanskogs struktur och dotterbolag (Mellanskog, årsredovisning 2009)

Företaget består alltså av en huvudorganisation (förening), 5 dotterbolag där föreningen äger 100 % och 4 intressebolag där föreningen äger mellan 10,6 och 34,5 %.

4.1.1 Organisationens dotterbolag och intressebolag

Mellanskogs ekonomiska förening äger alltså tre dotterbolag. Mellanskog Bränsle AB är ett av föreningens dotterbolag vilket i sin tur äger två bolag, Mackmyra Energi AB och Orsa Biobränsle AB, genom Mellanskog Bränsle AB producerar Mellanskog biobränsle och värme. Mellanskog Maskin AB är ett maskinföretag genom vilket föreningen bedriver leasingverksamhet av maskiner. Det tredje dotterbolaget är ett mindre fastighetsbolag; Mellanfastigheter I Gävle AB och genom detta bolag äger Mellanskog två fastigheter.

Mellanskog är som synes i organisationsdiagrammet ovan delägare i fyra intressebolag. Av dessa fyra är Setra Group AB det absolut största. Setra har idag en omsättning på ca 4

miljarder och har cirka 1200 personer anställda. I detta bolag äger Mellanskog 26,05 %, andra delägare i Setra är Sveaskog Förvaltning AB och Lantmännens riksförbund.

4.1.2 Organisationens produktion, marknad och försäljning

Mellanskog är idag verksamhetsmässigt i första hand en leverantör av medlemmarnas virke och skogsråvaror till industrin. Mellanskog utgör alltså länken mellan skogsindustrin och dess medlemmar när medlemmarna levererar sina varor.

Mellanskog levererar även tjänster åt sina medlemmar i form av skogsbruksservice. Denna verksamhet innefattar bl.a. att upprätta skogsbruksplaner och utföra skogsskötsel.

4.2 Föremål för implementering: Affärsplan 2010 – 2013

Under 2009 har en ny affärsplan utarbetats av Mellanskog, denna affärsplan sträcker sig totalt fyra år; mellan 2010 och 2013. I årsredovisningen beskriver Mellanskog den nya affärsplanen så här:

Affärsplanen innebär en tillväxtstrategi, med målet att öka virkesomsättningen 20 % till 5,5 miljoner m³fub under perioden. Vår bedömning är att efterfrågan på såväl traditionella sortiment som biobränsle kommer att öka de närmaste åren. Det finns potential att öka lönsamheten på medlemmarnas fastigheter genom ökad avverkning. Dessutom har satsningen på kraftsamling skog visat på möjligheterna att höja värdetillväxten, genom att information och utbildning och än mer nyttja kända och beprövade skogsskötselmetoder. Tillväxtstrategin ska förverkligas genom att stärka föreningens konkurrenskraft och därmed öka antalet medlemmar och den medlemsanslutna skogsmarksarealen. (Mellanskogs årsredovisning 2009)

Enligt denna affärsplan ska Mellanskog växa som leverantör, och förening och detta ska ske med hjälp av: ökat antal medlemmar, ökad skogsareal, ökad efterfrågan på produkter och genom utbildning av medlemmarna. Denna strategi ska mynna ut i att företaget ökar virkesomsättningen med 20 % på fyra år, från dagens cirka 4,7 miljoner m³fub till 5,5 miljoner m³fub (vilket är ett volymmått på skogsråvara).

I utdraget från årsredovisningen ovan nämns bland annat satsningen ”Kraftsamling skog” som en verksamhet som tidigare fallit väl ut. Kraftsamling skog är ett utbildningsprojekt som syftar till att öka produktiviteten av skogsråvara på medlemmarnas marker. Inom detta projekt arbetar Mellanskog med skogsskötselplaner, planeringsstöd och annan service till medlemmarna, allt i syfte att höja produktiviteten på medlemmarnas marker. Denna satsning innehåller inte enbart produktivitetshöjande åtgärder också delprojektet ”Säker skog” finns i projektet, vilket syftar till att minska personskador relaterade till skogsarbete.

5 Resultat från intervjuer & datainsamling

I detta kapitel redovisas resultat av den empiriska undersökningen. Först redovisas resultatet från intervjun med beslutaren och sedan för implementeraren, dessa två perspektiv hålls separata i detta kapitel för att sedan tolkas tillsammans i nästa kapitel.

5.1 Beslutarens redogörelse, top-down perspektivet

Beslutaren (BE) sitter alltså i Mellanskogs styrelse och intervjuades utifrån intervjumallen⁸ 2010-05-18. Nedan redovisas beslutarens svar för varje variabelområde.

5.1.1 Organisationens kultur

Beslutaren uppger att det med stor säkerhet finns en specifik kultur inom Mellanskog och att denna beror på:

att vi gör affärer med våra ägare, vilket skapar en närhet som sen genererar ett engagemang, detta engagemang är verkligen utöver det vanliga. Det tredje [begreppet som bäst beskriver vår kultur] är lyhörheten, vi är ju förhållandevis mer lyhörda för vår målgrupp och våra ägare än vad våra konkurrenter är – Just på grund av att vi står varandra så nära.

Beslutaren poängterar också tre ”värdebegrepp” som bäst ramar in den kultur som han menar härskar på Mellanskog (understrykningarna i citatet ovan). Beslutaren svarar också på frågan om detta har att göra med den kooperativa organisationsformen och svarar att så är fallet, men att också den nära relationen förklarar mycket av kulturen.

Den kultur som BE vittnar om på Mellanskog är alltså tydlig, och BE beskriver även vad denna kultur har för effekt på generella förändringar inom organisationen:

Förankringsprocesser, som är en naturlig del i en sådan här organisation, gör att det tar lite längre att förankra ett beslut än vad det kanske gör i ett AB. Men däremot är det också så att när besluten väl är fattade och det finns en bred uppställning bakom dem så blir dom ofta starkare och mer långlivade än i andra typer av företag, och det här kan ju innebära att när det sker snabba förändringar i omvärlden kan dom här processerna göra att man inte är tillräckligt snabbfotad.

BE vill alltså framhålla att det finns en fördel och en nackdel med Mellanskogs organisationskultur utifrån ett förändringsperspektiv. Å ena sidan gör kulturen att vissa förändringsprocesser går lite långsammare, vilket kan vara problematiskt då snabba förändringar krävs. Å andra sidan gör också kulturen att de anställda sluter upp bakom fattade beslut, vilket gör att förändringsprocesser kan bli mer kraftfulla och långvariga.

5.1.2 Ledningsbeslut som förelåg implementering (beslutsprocessen)

BE uppger att den nya affärsplanen kommit att se ut som den gör pga. framför allt två faktorer, nämligen:

omvärldsförändringarna och Mellanskogs eget mål om tillväxt och konkurrenskraft – dom där två sakerna hänger ju ihop.

⁸ Se bilaga 1.

BE gör en längre utläggning om hur medlemmarnas intressen har beaktats när ledningen utformade affärsplanen och tog det slutgiltiga beslutet att implementera den:

Medlemmarna har ju valt en styrelse. Och styrelsen var ju ytterst drivande, och beslutande, om att affärsplanen skulle komma till stånd. [...] Men sen också i själva arbetsprocesserna som förelåg beslutet, där deltog medlemsrepresentanter i olika typer av projekt och arbetsgrupper.

BE får också frågan i vilken mån de kooperativa värdena/principerna⁹ beaktats under utformningen av affärsplanen:

Alla [värderingarna] har ju egentligen funnits med, inte minst frågan om öppenhet och likabehandling. En tung del i den här affärsplanen är ju vilken prispolitik och prissättningssystem vi ska ha gentemot medlemmarna för deras leveranser till föreningen. Och där fanns ju alla de här kooperativa "faktorerna" med i bedömningen av hur vi skulle forma vår affärsstrategi, det vill jag nog säga.

Enligt BE har alla kooperativa principer funnits med mer eller mindre, men framförallt principerna om altruism och likabehandling.

5.1.3 Ledarskap under implementeringsprocessen

BE har själv stått för mycket av ledarskapet under implementeringen och poängterar att implementeringen varit mycket av en process som ständigt är i rörelse, och ständigt står under revidering på Mellanskogs intranät. BE beskriver hur det initiala arbetet gick till:

Vi hade en ordenlig genomgång med all personal i november (2009), och stort antal workshops genomfördes, där alla anställda deltog en heldag, där gick vi igenom vad affärsplanen betydde, dels för Mellanskog som helhet och för just mig som anställd.

Varje halvår har vi ett möte med alla chefer där vi går igenom hur vi står i det här, och varje år har vi ett heldags-möte med styrelsen där vi uppdateras om vad vi har åstadkommit, vad har hänt i företaget och i omvärlden, och vilka delar behöver vi så att säga korrigera i affärsplanen –och det innebär att den lever alltså, och den måste leva, för annars skulle den bli föråldrad på 2 år tror jag, för det händer så oerhört mycket hela tiden.

BE berättar också att mycket om uppföljningar och det kontinuerliga arbetet görs kring affärsplanen. BE anser också att implementerarna mottog beslutet positivt och misstänker att det har att göra med att affärsplanen innehåller en tillväxtstrategi, vilket enligt BE är lättare att få acceptans för (än nedskärningsplaner till exempel).

5.1.4 Implementeringskaraktäristika (Implementeringsprofil)

BE anser att den här affärsplanen är svårare att genomföra då den kräver en mycket mer uthållighet än andra typer av beslut. BE menar också att affärsplanen berör kärnan i Mellanskogs verksamhet och att vissa rutiner som företaget kanske haft i decennier ska omprövas. Även det faktum att organisationen måste gå i "takt" mot ett visst mål gör att det krävs uthållighet. Av dom här anledningarna uppger BE att de satsat väldigt mycket på information och andra stödjande resurser, framförallt i starten men även under processen.

⁹ Se stycke 3.2.

BE uppger att implementeringen av de viktiga delarna av affärsplanen är satt till 4 år. Men att det är mer realistiskt att gissa på 10 år för samtliga delar, men BE poängterar att det kommer att hända saker på vägen som gör att affärsplanen kommer att förändras, den är dynamisk.

Angående målen i affärsplanen så tror BE att dom är fullt realistiska, men samtidigt enormt utmanande då det krävs produktivitetsförbättringar som Mellanskog inte genomfört i så snabb takt tidigare.

5.1.5 Implementeringsspecifika förhållanden (Implementeringskontext)

BE menar att affärsplanen i allra högsta grad påverkar organisationens medlemmar, men att de inte alltid är medvetna om att Mellanskog bytt affärsplan. De förändringar som dom möter tolkar säkert många som ett led i att Mellanskog stärker sin position och sitt koncept.

En implementeringsprocess kan ju påverkas av diverse olika faktorer och en faktor kan ju vara medlemmarna. BE anser att medlemmarna har påverkat affärsplanen under dess gång och beskriver en del av Mellanskogs arbetsprocess:

... medlemmarna efterfrågar ju saker och ting som vi försöker fånga upp via enkäter och intervjuer. Vi gör ju varje, eller vartannat år, stora medlemsundersökningar, där vi frågar medlemmarna vad de tycker om oss. Och vi gör det också efter varje utfört uppdrag på en medlemsfastighet – på så sätt tar vi in medlemmarnas åsikter i våra beslutsprocesser. Vi är även lyhörda gentemot medlemmarnas förtroendevalda som för fram åsikter.

Detta menar BE har stor kontinuerlig betydelse både i besluts- och implementeringsfas då affärsplanen ständigt revideras. Detta, gentemot medlemmarna, öppna arbetssätt leder till att medlemmarna även påverkar BE och andra personer inom organisationen när de arbetar med att verkställa beslut, detta sker enligt BE främst i det han kallar för "förankringsprocessen". BE nämner att detta kan vara en skillnad gentemot arbetssättet i ett AB:

Det kan ju vara så att man genomför en extra omgång med aktiviteter för att säkra att planen, så att säga är ordentligt förankrad bland medlemmar och anställda. Som jag kanske inte tror att man skulle ha gjort i ett AB.

5.1.6 Beslutaren om implementeringsresultat

BE är hittills nöjd med resultatet men påpekar att det är för tidigt att uttala sig om hur det totalt sett kommer att gå. 2009 har varit ett extremt ansträngt och osäkert, år vilket försvårar bedömningen av resultatet. BE uppger att han är nöjd med:

engagemanget och grundsynen som vi har bland våra anställda om hur vi ska jobba [är jag nöjd]. Sen finns det alltid saker som måste förbättras och korrigeras och det jobbar vi med dagligen. Men framförallt är jag nöjd med på vilket sätt organisationen har tagit emot den här affärsplanen, för den innehåller nya delar som vi inte har varit komfortabla att jobba med tidigare.

BE väljer att lägga ut texten om hur de anställda kan tänkas uppleva affärsplanen, på frågan om vad de anställda kan tänkas tycka om resultatet svarar BE:

Ska man öka produktiviteten ytterligare nu framöver de närmsta 5 – 10 åren så måste man generellt sätt jobba mer strukturerat och förmodligen mer lika inom

företaget, alla kan inte uppfinna hjulet. Man måste ha en effektiv administration som kräver att man jobbar rätt så likartat. – Och det här är ju nånting som våra anställda inte varit vana vid, man har haft en betydligt större handlingsfrihet i sitt arbetssätt, och på så sett kan man driva produktiviteten till en viss nivå, men ska man ta den ytterligare steg framåt innebär det en mer tydlig ledstång för hur vi ska jobba i den dagliga verksamheten. Och för en del blir det känsligt då, att ”vi” börjar att ”lägga oss i” hur det dagliga jobbet ska gå till – och här har vi en utmaning alltså, att få våra anställda att förstå att detta gynnar hela verksamheten.

BE får frågan om han inte ser några som helst risker eller problem med att gå från ett friare arbetssätt till ett mer uppstyrt:

Möjligen har jag varit lite orolig för kreativiteten. Det ska vi ha ett vakande öga på, så att vi inte tappar bort den här kreativiteten att lösa nya eller förändrade situationer. Så att vi inte får anställda som sitter och väntar på ”order”, så att säga, på hur man ska jobba. – För det är ju också en del av kulturen; att vi är duktiga på att improvisera, och det är jag väldigt rädd om, jag är själv vaksam på det här när vi streamliner, strukturerar osv. För det får inte innebära att folk fullständigt går in i en så ordnad arbetsform att dom tappar bort den här dagliga förmågan att vara kreativa i lösningar av problem.

När det gäller medlemmarnas mottagande av den nya affärsplanen är BE mer osäker, då han inte är säker på att alla medlemmar är medvetna om att Mellanskog antagit en ny affärsplan. Enligt BE tolkar troligen medlemmarna de förändringar dom ser som naturliga i det att Mellanskog förnyas. BE nämner också att medlemmarnas företrädare (vilka på Mellanskog är 700 stycken) fått mycket information om affärsplanen och att de upplevt den mycket positivt, och att dom ställer upp på strategierna i den. BE uppger även att det är möjligt att medlemmarna varit mer nöjda med affärsplanen än de anställda. Sedan anser BE att det alltid finns en levande debatt i en sån här organisation, så det finns alltid delar som är mer eller mindre kontroversiella, bl.a. nämner BE att de genomfört en ganska stor förändring av medlemsorganisationen, vilken har varit föremål för mycket debatt.

Tidigare diskuterades de kooperativa principernas närvarande vid framtagandet av affärsplanen, och BE tycker att dessa förstärkts under implementeringsprocessen:

Det har väl blivit tydligare, vi jobbar med principen: ”lika pris för lika prestation”. Det vill säga att presterar man som skogsägare med sina produkter från fastigheten på olika sätt, det kan handla om storlek, tillgänglighet, mm. då kommer också priset att variera – och det här har vi jobbat med ett antal år, och jag är ju personligen helt övertygad om att det här ryms inom den här solidaritetstanken och likabehandlingstanken, som ju också är reglerad i föreningslagen. Och det här tror jag är, alltså att vi blir mer affärsmässiga i den andan rent generellt det är en central fråga för alla kooperativa företag och även då skogsägarföreningar. Och vår förmåga att bli mer affärsmässiga inom det paraplyet, det är ju en fråga som inte är färdig och där har vi mer att göra, den upplevs också av en del av våra medlemmar som både komplicerad och kritisk för solidariteten i föreningen. Så det är väl frågan som innehåller störst sprängkraft när det gäller att få det här ”kittet” som en skogsägarförening ändå behöver för att fungera.

BE poängterar här hur viktigt det är att hålla ihop en skogsägarförening som Mellanskog, och att det i affärsplanen finns vissa detaljer som kan hota det ”kitt” som idag skapar sammanhållningen.

5.1.7 Beslutaren om Implementeringseffektiviteten

BE upplever inte att det fanns något specifikt hinder för genomförandet av affärsplanen, mycket pga. att det var en sådan allmän uppfattning inom organisationen att Mellanskog behövde stärka sin konkurrenskraft. Om det fanns nått som ”hindrade” på vägen så var det anskaffningen av datorsystem och nödvändiga utbildningar kring dessa:

ett stort hinder idag, säkert också på fler marknader, är att hinna med i investeringarna av datorsystem och annat som stöttar den typ av arbetssätt som man vill ha i organisationen. Det är ett hinder i sig för dom här systemen ska utgöra affärsstöd osv. är ju ofta både dyrare och mer tidskrävande än de flesta anar, det har ju också för oss varit en kritisk faktor att hinna med där och få fram system som gör att det här blir effektivt. Det är ju en del i det här, man måste ha bra och effektiva system som stöttar ett visst arbetssätt och det gäller generellt i alla branscher, men inte minst i en sån bransch som vår, där vi så att säga säljer tjänster till våra ägare. – så det är väl en av de mer kritiska faktorerna.

Frågan om vad som var den främsta hjälpande faktorn för implementeringen kom också upp, och där svarade BE:

Det är konkurrenssituationen på marknaden och behovet av att stärka konkurrenskraften, det är absolut den starkaste drivkraften.

Här hänvisar alltså BE till ungefär samma faktorer som hade betydelse för utformningen och upprinnelsen till den nya affärsplanen.

5.2 Implementerarens redogörelse, bottum-up perspektivet

Implementeraren (IMP) arbetar som mellanchef på Mellanskogs, han sitter inte i ledningen för företaget men har god insikt i ledningens arbete då han är sekreterare åt styrelsen. Implementeraren intervjuades utifrån en intervjumall¹⁰ 2010-05-19. Nedan redovisas hans svar per områdesfaktor.

5.2.1 Organisationens kultur

IMP säger sig bestämt uppleva att Mellanskog har en specifik kultur och han är övertygad om hur denna kultur har formats:

Efter som vi är ett medlemsägt företag, vi är ju ekonomisk förening i juridisk form och samtidigt gör vi de flesta affärerna med ägarna sett, alltså skogsägarna. Så finns det en kultur där man har väldigt nära relation och är väldigt trofast mot skogsägaren i vått och torrt. Och att vi ställer upp väldigt mycket på skogsägarna, och ibland, vill jag nog påstå, att det är skogsägarna som går före företaget ibland. Då skogsinspektörerna har en väldigt nära relation till skogsägarna. Men det finns en oerhört bra och stark lojalitet i företaget, att bita ihop och ställa upp och jobba när det är tufft och när det blir svåra tider.

¹⁰ Se bilaga 1.

IMP beskriver alltså ett mycket nära förhållande till skogsägarna och hur detta förhållande påverkar Mellanskog. IMP får nämna tre begrepp som han tycker beskriver kulturen och då blir dom: Omsorg, långsiktighet och effektivitet.

IMP beskriver kulturens inverkan på organisationsförändringar med följande ord:

När den [förändringen] är sampratad inom företagsområdet och i den operativa organisationen men också i ägarorganisationen, vi har ju lokala representanter bland våra ägare och när dom är sampratade då är det en fantastisk stöttning, enorm stöttning. Men om vi slarvar med det där "sampratet" då finns det tillfällen då det kan motverka genomförandet, så erfarenheten är ju att man måste vara noggrann med förankring och kommunikation och argumentation då, sen kanske inte alla tycker lika, men "du" ska åtminstone ha förklarat att nu genomför vi den här förändringen med dom här skälen.

IMP beskriver alltså att kulturen i företaget är sådan att det "krävs" en förankringsprocess om ett beslut ska få verkan och att om denna förankringsprocess genomförs så finns det en stark stöttning för förändringar. IMP fortsätter med ett exempel om tidigare förändringar:

Så vi har kampanjer som har varit fantastiskt starka och bra genom att de har varit väl förankrade och vi har kampanjer som inte alls har slagit igenom på samma sätt då vi missade någonstans i förankringen. Och oftast är det då att vi har missat att förankrat i medlemsorganisationen.

IMP påpekar alltså att det är lättare eller vanligare att företaget missat att förankra beslut i medlemsorganisationen snarare än bland de anställda.

5.2.2 Ledningsbeslut som förelåg implementering (beslutsprocessen)

IMP tjänstgör bl.a. som sekreterare åt styrelsen och har genom det arbetet fått kontinuerlig information om affärsplanens tillblivelse och tidpunkten då beslutet om affärsplanen togs. IMP uppger också att han tycker att målen i affärsplanen har varit tydliga, i alla fall så tydliga som mål i en affärsplan kan vara.

Frågan ställs om de "kooperativa värdena/principerna" har funnits i åtanke vid utformningen av affärsplanen, IMP svarar:

Väldigt mycket i affärsplanen trycker ju på effektivitet, väldigt mycket – både internt hos oss men också i kommunikationen med skogsägarna. Vi har ju rätt mycket kopplat kring våra, alltså den sociala kontaktytan gentemot skogsägarna vilket också finns med i affärsplanen på ett par sätt. Skogsägarnas behov är ett väldigt tydligt projekt också, så vi är lyhörda för skogsägarnas önskemål –och det kan man väl mena på är den demokratiska delen, alltså det att vi inte trycker ut [beslut] utan att vi stämmer av vad skogsägarna behöver.

IMP går även in på några andra av de kooperativa principerna som han inte tycker sig se lika mycket av i den här affärsplan, utbildning är en sådan till exempel. Men IMP menar att utbildningar till medlemmarna har genomförts via andra projekt.

5.2.3 Ledarskap under implementeringsprocessen

Denna faktor har IMP mer indirekt svarat på genom alla andra frågor, och hans bild är att ledarskapet under implementeringen fungerat bra, i den bemärkelsen att ledningen genomfört förankringsprocessen grundligt. IMP beskriver en del av förankringsprocessen genom att exemplifiera ordföranderådets funktion:

Vi har ju det vi kallar för ordföranderåd, det vill säga där skogsbruksområdena har sina representanter, och dom har också då informerats om affärsplanen men då är det ju lokala förtroendevalda det är ju inte samtliga medlemmar och sen kan man väl säga att det finns en begränsad information som kommer att fortsätta till alla medlemmar. Men det är ju sådant som vi skriver om och rapporterar om i vår medlemstidning framförallt.

Sen fortsätter IMP med att berätta om att allt i affärsplanen inte heller är intressant för gemene medlem, då mycket handlar om det interna arbetet. Det finns även delar av affärsplanen som måste hållas "bland få öron" då det är känsliga uppgifter som inte Mellanskog vill att deras konkurrenter ska känna till.

5.2.4 Implementeringskaraktäristika (Implementeringsprofil)

IMP anser att det generellt aldrig är direkt lätt att verkställa affärsplaner (då han varit med om flera för denna), men i jämförelse med denna menar IMP att:

samtidigt så är de lättare i den meningen att det är väl "ihopprat" och tydliggjort i projektform, alltså om vilka resultat det är som ska uppnås och vilka projekt ska drivas, vilka är i projekten och när det är rapporteringsdags. Ur den aspekten är det inte svårt utan det är mer en tidsprioritering kopplad till alla andra saker som dyker upp i den löpande verksamheten.

Om målen i affärsplanen säger IMP att:

Det är ett svårt mål, men jag tror också att en affärsplan skall, så att säga, "ta höjd för målet", så att det inte känns för enkelt, för då tror jag att det finns en risk att man inte tar alla dom aktiviteter och dom förbättringsbehov och krav som finns om man tror att man kan fixa målet ändå. Men det är ett väldigt tuffa mål att nå. Men dom är möjliga att nå, men det är inte lätt. Alltså det är ett väldigt högt ställt mål, men som jag sa innan, jag tror att mål i en sån här plan ska vara det.

IMP framhåller här att målen i sig är tuffa men att det på ett sätt är bra, ty då tas affärsplanen på allvar. Angående tiden det som åtgår till att implementera affärsplanen säger IMP:

Jag skulle vilja påstå att genom att det är effektivitetsarbete så blir man ju aldrig färdig, men affärsplanen lever ju sitt liv under den här perioden och den här affärsplanen kommer ju att efterträdas av annan affärsplan. Och en del av det som finns i denna affärsplanen tror jag även kommer att fångas upp och leva vidare i nästa affärsplan. [...] och vi kommer inte att se alla positiva effekter förens i perioden efteråt. Men till verkställandet och genomförandet säger jag 5-6 år.

IMP ger intryck av att affärsplanen är bra för Mellanskog av flera anledningar men speciellt ur ett implementeringsperspektiv anser IMP att:

den är tydligare än den gamla och den koncentrerar sig kring ett antal projekt och delprojekt, på nått vis är den ändå avgränsad –även om vissa av projekten är väldigt stora, det är också bra och tydligt sagt att det är ”detta vi ska fokusera på att göra” –det hjälper till att välja bort andra saker som plötsligt bara studsar in vid sidan om. Så ur den aspekten är den bra.

5.2.5 Implementeringsspecifika förhållanden (Implementeringskontext)

IMP anser att affärsplanen påverkar Mellanskog mycket och i positiv riktning, han tror att företaget blir mer effektivt och lönsamt vilket är positivt för medlemmarna både i vad dom äger i Mellanskog men framförallt det sätt som Mellanskog kommer att kunna agera på virkesmarknaden i framtiden. IMP tror också att medlemmarna har påverkat utformningen av affärsplanen på en rad sätt, genom representanter i och utanför styrelsen. Men inte lika mycket när det kommer till implementeringen av den IMP uppger:

Det är ju mer en operativ fråga så där känner jag att där har dom inte lika mycket varit med. Utan det är mer när det handlar om vad ska planen innehålla, men sen när det gäller verkställandet då blir det ytterst mer VD:s och den operativa organisationens ansvar.

Här ger alltså IMP en bild av att medlemmarna främst ingått som beställare av affärsplanen och dess innehåll, men att själva verkställandet är de anställdas ansvar. Därmed inte sagt att inte medlemmarna representeras i implementeringsarbetet, då dom väl påverkar arbetet inom organisationen. IMP beskriver det som att han nästan alltid agerar utifrån det faktum att Mellanskog är ett kooperativ.

IMP ser både för och nackdelar med att affärsplanen innehåller ett antal förändringar när det gäller de anställds sätt att sköta sina arbeten:

Dom här arbetena som merparten av vår personal har, inklusive alla skogsinspektorer, är bland de friaste arbeten man kan ha, vill jag påstå, och det är klart vänja sig vid att det inte riktigt är lika fritt som det har varit utan det är lite mer styrt, och det är klart då kommer en del att känna att ”oj, nu tar ni bort knorren”. Men fortfarande vill jag påstå, tillhör dom här arbetena några av de mest fria man kan ha, det är inte som så att det blir väldigt stramt, utan det är fortfarande väldigt mycket individuell frihet i utförandet av arbetet.

Men vi ska också komma ihåg att det här arbetet handlar om att vi ska möta skogsägarna och skogsägarna är människor och varje träff och varje möte med en skogsägare är unikt. Så det går inte att ha heller att: ”du ska säga det här och göra si och så” utan det handlar också om att du måste kunna gå på egen motor i betydelsen att våga ta dom här mötena och lyssna, och med den kompetens du har skaffat dig, genom utbildning och sedermera erfarenhet, kan du vara en bra rådgivare. Och du måste liksom låta dig få chansen att bygga upp en erfarenhet för att tackla olika situationer som dyker upp, vi kan inte lista alla situationer som dyker upp i möten mellan människor, som det här ju faktiskt innebär. Så att egentligen handlar det om att, för vår del är det väldigt viktigt att rekrytera personal som tycker om att möta människor och inte är rädda för att ta kontakt

med människor i den biten är sociala, men samtidigt naturligtvis är effektiva i genomförandet av arbetet.

IMP menar alltså att en form av balans mellan frihet och styrning måste uppnås när det gäller skogsinspektörerna, då dom både måste ha friheten att agera utifrån situationer som uppstår men också kunna arbeta effektivt utifrån direktiv.

5.2.6 Implementeringsresultat

IMP berättar att han är nöjd med resultaten hittills men att han i sina projekt inte lyckats med att upprätthålla en tillräckligt hög ”styr fart”. Och detta beror enligt IMP på:

Att det har kommit för mycket annat från den dagliga verksamheten emellan. Och dom som har ingått i projektet har inte riktigt själva haft tillräckligt med tid att lägga ner i det här projektet riktigt. [...] resultaten är inte framme ännu, några projekt borde det ha vart framme i, där bland mitt eget, och några av dom andra är såna att det kan dröja längre, åtminstone ett års tidsperiod.

I övrigt så tror IMP att både ägare och ledningen är nöjda med affärsplanens fortskridande hittills, i alla fall med de projekt som slutförts och avrapporterats.

Vid initierandet av affärsplanen fanns flera av de kooperativa principerna med och enligt IMP har dessa vare sig förstärkts eller försvagats, men han är övertygad att de kommer att stärkas längre fram under andra delprojekt.

5.2.7 Implementeringseffektivitet

IMP berättar att det inte fanns några direkta hinder för verkställningsprocessen, men att det största problemet är de egna resurserna som tid och personal som ska vara med. Som hjälpande faktor vill IMP framhålla lusten och viljan att förbättra, och han ger också intrycket av att det finns ett brett engagemang kring detta. IMP menar också att det har varit upp till honom själv:

Ja, det handlar mycket om att jag själv måste se till att frigöra tid och ta bort andra saker, så att säga, där har jag inte riktigt lyckats. Det har hänt saker och ting under resans gång, av de mer vardagliga som måste skötas också. Men det är väldigt mycket upp till mig själv.

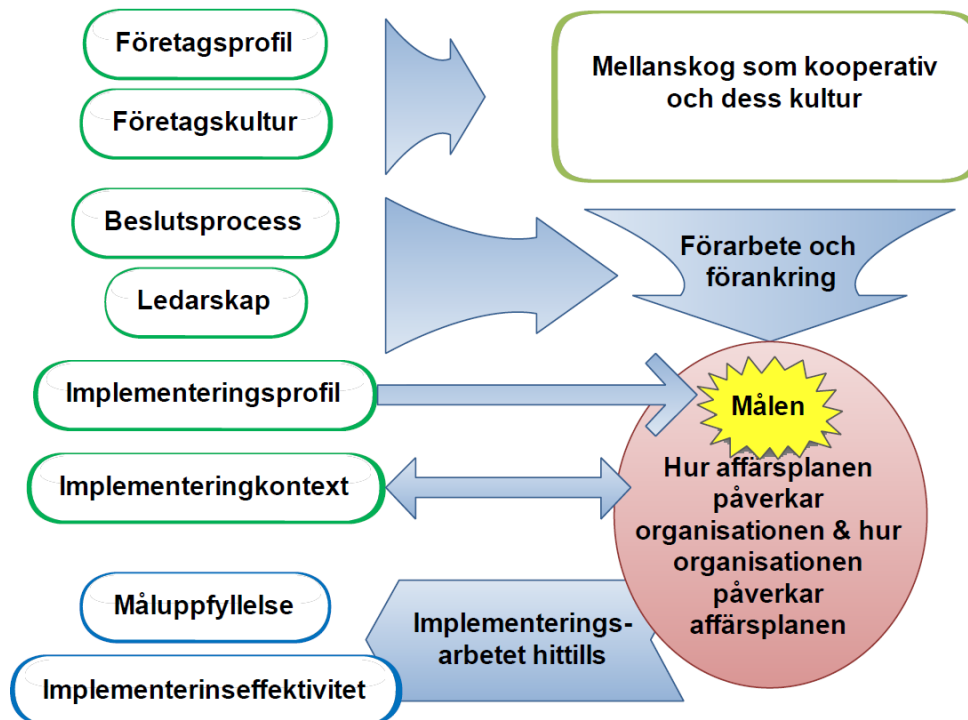
IMP framhåller att det är han själv som styr mycket av sin arbetstid inom organisationen, men att vissa omständigheter utanför Mellanskog har kommit upp och tagit tid från projektet. Dels hans egen tid men även andra personers tid, vilkas medverkan också är betydelsefulla för de delprojekt som han är ansvarig för.

6 Kvalitativ analys & teoretisk återkoppling

I det här kapitlet kommer huvudsakligen analysen att ta plats. Först presenteras en empirisk modell av implementeringsprocessen i figurform, där både beslutarens och implementerarens beskrivningar ingår. Därefter verbaliseras figuren i en beskrivning och sammanställd tolkning av implementeringsprocessen, denna redogörelse kommenterats också kontinuerligt utifrån referensramen. I den senare delen i analysen har implementeringsprocessen i kooperativet jämförts med motsvarande implementeringsprocess i icke-kooperativ.

6.1 Sammanställd tolkning av implementeringsprocessen

Fram tills nu har den grundläggande implementeringsmodellen använts okritiskt och resultaten i kaptiel 5 har redovisats utifrån variablerna i den. Då intervjuerna och analysen har frambringt information som bättre beskrivs utifrån ett mindre antal faktorer har nedanstående modell utarbetats (och analysen redovisas utifrån denna). Variablerna från den "ursprungliga" modellen har helt enkelt bakats in i denna "nya" och empiriska modell, vilken bättre lämpar sig för ett kooperativ likt Mellanskog. Den nya modellen byggs upp av variablerna på följande sätt:



Figur 6.1: Empirisk modell över de faktorer som påverkar Mellanskogs implementeringsprocess (egen disposition)

På den vänstra sidan återfinns alla de variabelområden (från Göranssons modell) som byggt upp studien, och på den högra sidan demonstreras faktorerna (vilka analysen strukturerats utifrån) och hur dessa verkar i implementeringsprocessen.

Företagsprofilen har i det här fallet ett så nära samband med *Mellanskog som förening och dess organisationskultur*, att dessa två har fått bilda en faktor. Då beslutsprocessen i mångt och mycket har sammanfallit med förankringsarbetet och ledarskapet har dessa två fått bilda en faktor, där framförallt förarbetet och förankringsprocessen beskrivs.

Implementeringsprofilen är i mycket målen, då målen i det här fallet både har att göra med *resultatmål* och *effektivitetsmål*.

Implementeringskontexten har fått en dubbelriktad pil gentemot *affärsplanens verkan i organisationen*. Detta beror på att affärsplanen påverkar organisationen växelvis med att organisationen påverkar affärsplanen, den ”lever” enligt respondenterna. Affärsplanen påverkas även av den externa omvärlden, och av omvärldsförändringar, men den påverkan kommer mer indirekt via organisationen.

Avslutningsvis har det av intervjupersonerna beskrivna *arbetet hittills* fått stå som predikterade för en framtida målpuppfyllelse och grad av implementeringseffektivitet som processen kan tänkas nå.

6.1.1 Mellanskog som kooperativ och kultur

Både BE och IMP är helt eniga om att Mellanskogs kultur präglas av att företaget är ett kooperativ, vilken gör affärer med sina egna ägare. Hela två tredjedelar av Mellanskogs personal är skogsinspektorer som träffar medlemmarna varje dag i sitt arbete, och denna närhet har färgat av sig på hela organisationen. IMP går till och med så långt så att han säger att skogsägarna ibland säkert går före bolgaet i vissa frågor.¹¹

Intervjupersonerna är också relativt eniga om vad denna kultur består i, enligt BE förklarar begreppen: närhet, engagemang och lyhördhet kulturen. Och enligt IMP förklarar begreppen: omsorg, långsiktighet och effektivitet kulturen. De här begreppen som företrädarna för Mellanskog väljer att beskriva kulturen med, kan ju med lätthet ses härleda från företagets organisationsform, bransch och närhet till medlemmarna/ägarna. Begreppen: närhet, engagemang, lyhördhet, omsorg har ju alla att göra med den förtroliga relation som existerar mellan organisation och medlem. Begreppet långsiktighet syftar troligen på att företaget är verksamt inom skogsbranschen där långsiktigheten och tidshorisonterna generellt är långa, exempelvis är omloppstiderna för skog i Mälardalen cirka 70 år. IMP valde även begreppet; effektivitet, vilket (förutom att vara ett av de kooperativa värdena) mycket präglar Mellanskog, och kanske framförallt nu i arbetet med den nya affärsplanen. Detta faktum att Mellanskog är så nära knutet ägarna kulturellt, gör att företagets subkultur inte stannar innanför organisationens väggar utan omfattar även ägarna.¹²

Båda intervjupersonerna har ungefär samma bild av kulturens inverkan på förändringar inom organisationen. Båda uppger att det finns både för- och nackdelar med den kultur som Mellanskog har, utifrån ett förändringshänseende. Nackdelen (om man så säger) är att förändringsprocesser tar lite längre tid i Mellanskog, då besluten som ska verkställas kräver en mycket omfattande förankringsprocess. Fördelen är att de beslut som har förankrats på ett grundligt sätt får en väldig stöttning, och blir mer genomgripande än i andra organisationer. IMP beskriver också att Mellanskog har en djupare eller längre (från ledningen mätt) förankringsprocess, då beslut som ska genomföras måste förankras hela vägen ut i medlemsorganisationen.¹³ Anledningen till detta är troligen den kooperativa organisationsformen och de omfattande (och vardagliga) kontaktytorna som finns mellan organisation och medlem. Vilken lett till att Mellanskogs företagskultur inte har en klar gräns

¹¹ Se citat i stycke 5.2.1

¹² Att kulturen spritt sig på detta sätt är (utifrån Scheins definition) inte så konstigt då både ägarna och kooperativet arbetar mot samma mål och i viss mån löser samma problem, och då *ska* dom för effektivitetens skull också dela kultur.

¹³ Se modell i stycke 2.2 om hur långt ett kooperativ sträcker sig utanför företaget.

gentemot ägarna. Och implementeringsprocesserna som ledningen vill driva igenom måste (för att få acceptans i hela kultursfären som företaget är en del av) gå utanför det kooperativa företaget, till ägarorganisationen, detta för att omfatta alla parter som ingår i organisationen.¹⁴

6.1.2 Förarbetet och förankringsprocessen kring den nya affärsplanen

BE uppger att han medvetet arbetar utifrån att Mellanskog är ett medlemsägt och inte ett aktiebolag, han påpekar till exempel att han är beredd att gå längre (med fler aktiviteter) när det handlar om att förankra olika beslut. Även IMP uppger att han medvetet arbetar för medlemmarna och utifrån medlemsorganisationen, även när det inte gäller affärsplanen eller nya policys.

BE ser två huvudsakliga faktorer för den nya affärsplanens utformning, en extern och en intern, nämligen: omvärldsförändringar och Mellanskogs eget önskemål om tillväxt och konkurrenskraft.

Både BE och IMP anser att medlemmarna har haft betydande inflytande över utformningen av affärsplanen alltså det som kan beskrivas som policymakingprocessen. Inflytandet har främst bestått av medlemsrepresentation på olika sätt, som via styrelsen (som är beställare), ordföranderåd och via representanter i olika projekt. Detta är ju också nödvändigt förfarande då Mellanskog som organisation lever med en kultur som kräver en kraftig förankring hela vägen ut i medlemsorganisationen.¹⁵ Att inte involvera de berörda om en förändring är också en riskfaktor för implementeringsmisslyckande, vilken är listad som nummer 6 i listan över riskfaktorer.¹⁶

Både BE och IMP tycker sig se att flera, för att inte säga alla, av de kooperativa principerna funnits i åtanke när affärsplanen konstruerades. BE vill framförallt hålla fram principerna om altruism och likabehandling, medan IMP vill framhålla effektivitet och demokrati.

Beträffande ledarskapet väljer både BE och IMP att lyfta fram förankringsaktiviteterna, framförallt en uppstartsgenomgång som involverat samtliga i personalen. En vanlig riskfaktor för implementeringsmisslyckande är kommunikation vilket avspeglas i Mellanskogs kraftiga satsning på det här området, nått som framförallt har varit ledningens ansvar. Detta är inte vidare anmärkningsvärt då dessa initiala förankringsaktiviteter syftade till att kommunicera det totala affärsplaneprojektet. Implementerarna har enbart haft ansvar för sin avgränsade del av projektet. Implementerarna har dock inte lämnats själva, varje halvår hålls möten där uppdateringar och avrapporteringar sker.

BE tror att den här affärsplanen på ett sätt är knepigare att genomföra (än andra liknande projekt) då den kräver mer uthållighet, BE anser också att affärsplanen berör kärnan och gamla arbetstraditioner i Mellanskog på ett betydande sätt, vilka nu ska omprövas. Även det faktum att organisationen måste röra sig i ”takt” anser BE vara ytterligare ett skäl till att uthållighet krävs. BE utpekar även dessa faktorer som skäl till att dom satsat mycket på information och andra stödjande resurser. IMP påpekar att affärsplanen är bra att jobba med för att den är tydlig, avgränsad och i projektform, vilket hjälper honom till att prioritera ”rätt” saker.

¹⁴ Se stycke 2.3.2 och kooperativets olika ingående parter.

¹⁵ Se figur 2.2 om hur långt ett kooperativ sträcker sig utanför företaget.

¹⁶ Se stycke 3.4.3 för lista över riskfaktorer.

Dessa aktiviteter har och är betydande för Mellanskog, och om den utökade beslutsmodellen tillämpas är det tydligt att detta arbete ingår i fasen implementation mission.¹⁷

6.1.3 Målen i affärsplanen

Både BE och IMP är eniga i att målen är högt ställda, men realistiska. IMP framhåller även att det är bra med högt ställda mål då det i sig skapar ett driv i arbetet. Även BE beskriver målen på lite samma sätt när han nämner målen som utmanande. En rimlig tolkning av detta är ju att ledningen inte vill riskera att affärsplanen ”läggs in” som en parentes i rutinarbetet, utan att den med sina höga mål är så pass krävande att ingen i organisationen går dess förändringselement förbi. Detta kan vara både en medveten eller omedveten strategi från ledningens sida, ty att sätta höga mål för en affärsplan ger automatiskt dess innehåll (i form av övriga åtgärder) viss respekt, då det implicerar att det är genom de föreslagna åtgärderna som organisationen tänkte sig att nå målen. Även IMP är inne på detta, då han beskriver att risken med för låga mål är att ingen större förändring sker, vilket ju är motsatsen till för höga mål.

6.1.4 Hur affärsplanen påverkar organisationen och vice versa

Både BE och IMP diskuterar återkommande dagens arbetsförhållanden på Mellanskog och hur förändringarna, som affärsplanen medför, kommer att påverka organisationen. Idag har den huvudsakliga parten av Mellanskogs anställda mycket fria tyglar i sitt arbete. IMP sträcker sig till och med så långt att han säger att skogsinspektorsarbetet är ett av de friaste arbeten man överhuvudtaget kan ha. Dagens extremt fria arbetssätt är enligt BE något som står ivägen för effektivitetsarbetet som organisationen vill åstadkomma. För att göra detta ser BE det som nödvändigt att alla inom organisationen tillägnar sig ett mer strukturerat och mer lika arbetssätt om organisationen som helhet ska kunna bli ännu mera effektiv.

BE och IMP är fullt medvetna om att det inte bara är fördelar med att gå från ett friare till ett mer uppstyrt arbetssätt. BE nämner bland annat att han är orolig för att det kreativa arbetssätt som en del av kulturen idag kan gå förlorad när organisationen struktureras. Även IMP är inne på detta när han framhåller att skogsinspektorsarbetet mycket består i att möta skogsägare/människor. Dessa fakta gör det omöjligt att binda upp arbetet för mycket då det alltid krävs utrymme för improvisatoriska lösningar. IMP vill också framhålla att förändringarna i sig inte innebär ett extremt styrt arbete, utan att skogsinspektorstjänsterna fortfarande kommer att vara ett utav de friaste arbetena man kan ha. Målet med affärsplanen är alltså att åstadkomma en balans mellan frihet och styrning, där utrymme finns för okonventionella lösningar, men där effektiviteten upprätthålls via en viss formalisering.

BE ser också vissa risker med att Mellanskog blir mer affärsmässiga på vissa områden, vilket kan leda till att medlemmarna upplever organisationen som mindre solidarisk i och med att priset kan variera utifrån prestation, och alltså inte är lika för alla. Denna fråga om affärsmässighet anser BE innehålla mycket sprängkraft, vilket på sikt kan föranleda att ”bindemedlet” i kooperativet skadas. Detta är ju en rimlig oro, då mycket av kooperativens existensberättigande vilar på deras ursprungliga grunduppgift, om att stärka en utsatt grupp på virkesmarknaden mot andra skogliga aktörer.¹⁸ Nu när Mellanskog blir mer affärsmässiga kan det uppfattas som att de blir mer lika de aktörer som de en gång bildades för att motverka, vilket riskerar deras förtroende i vissa skogsägares ögon. Detta kan också leda till att den enskilda skogsägaren som exempelvis fått mindre betalt än grannen för en leverans väljer att leta efter en annan mottagare nästa gång det är dags för avverkning.

¹⁷ Se stycke 3.1.6 för diskussion.

¹⁸ Se stycke 2.2.1 för diskussion.

Både BE och IMP påtalar att affärsplanen hela tiden står under förändring, BE beskriver affärsplanen som "levande". Anledningen till att affärsplanen hela tiden förändras beror på både interna och externa förändringar och omständigheter.¹⁹ BE vill också framhålla vikten av att den lever, och menar en affärsplan skulle bli föråldrad på bara 2 år om den inte förändrades kontinuerligt.

Det är uppenbart att förändringen av Mellanskog, utifrån Nadler och Tushmans modell, är av det omorienterande och omvandlande stadiet, då förändringarna är både kraftiga och strategiska.²⁰ Och affärsplanen är skapad för att möta både framtida och nuvarande behov, framförallt kanske framtida behov, då företagsledningen tror att Mellanskog befinner sig på en tillväxtmarknad. Men det finns också drag av "finjustering" och "anpassning" i arbetet då mindre justeringar hela tiden görs.

6.1.5 Implementeringsarbetet hittills

På grund av att affärsplaneprojekt först avslutas 2013 tycker både BE och IMP att det är lite tidigt att uttala sig alltför mycket om resultatet. Både BE och IMP anser dock att de är relativt nöjda med hur det har gått hittills.²¹ BE anser sig vara särskilt nöjd med engagemanget och mottagandet av affärsplanen inom organisationen. Beträffande medlemmarna anser både BE och IMP att de fått uppfattningen om att de är nöjda med den information och de projekt som färdigställts hittills, men det är osäkert om medlemmarna vet att förändringarna är resultatet av en ny affärsplan, de kan mycket väl uppfatta förändringarna som en naturlig del av att Mellanskog arbetar för en starkare marknadsposition.

IMP är självkritisk när det kommer till resultatfrågan, då han anser att "styrfarten" inte har upprätthållits i hans projekt, detta har enligt IMP berott på omvärldsförändringar och på att den personal som ingått i projektet inte riktigt haft den tid som projektet egentligen erfordrat. Detta kan i hög grad anses vara en resurs och flödesfråga då ett implementeringsprojekt är beroende av en rad flöden för att fungera och inte stå still. IMP menar inte att det här är ledningens ansvar utan anser att det har varit mycket upp till honom själv. Det vilar ofta på mellancheferna att ordna fram de resurser de behöver i platta organisationer och ledningen lägger sig inte alltid i den typen av flöden. Denna ordning är ju på både gott och ont. Kanske hade resultatet idag varit annorlunda om ledningen haft annat ansvar i flödesfrågorna. BE anser att anskaffningen av datorsystem har varit det mest "hindrande" i projektet. Ur ett flödesperspektiv är detta "flöde" också extremt viktigt (det är verkligen inte konstigt att BE tar upp detta som kritisk resursfråga), då it-stödet i sin tur är en förutsättning för andra flöden som till exempel kommunikation, rapportering, mm.

I övrigt kan varken IMP eller BE se några specifikt hindrande faktorer. Varken BE eller IMP har uppfattat någon påtaglig implementeringsresistans i arbetet hittills. Däremot beskriver både BE och IMP ett antal hjälpanande faktorer, BE anger: marknadssituationen och behovet av att stärka konkurrenskraften, medan IMP: viljan att förbättra och engagemanget.

Beträffande tidsåtgången för implementeringen uppskattar BE tidsåtgången till 10 år för samtliga delar, medan IMP 5-6 år, men IMP tillägger också att de positiva effekterna kommer senare. Anledningen till att BE och IMP gör olika uppskattningar när det gäller tidsåtgången kan ha att göra med att BE har alla delprojekt i åtanke, medan IMP i första hand tänker på tidsåtgången för de delprojekt han är involverad i.

¹⁹ Se direktcitat i stycke 5.1.2 och 5.1.3 för bakgrunden till detta påstående.

²⁰ Se modell i stycke 2.1.4.

²¹ Alltså vid intervjutillfället, maj 2010.

6.2 Mål och medel i implementeringsprocessen

Intervjupersonerna på Mellanskog beskriver i huvudsak två olika avsikter med affärsplanen: dels ett resultatmål med 20 % ökad omsättning på 4 år, och dels effektivitetsförbättringarna som ska genomföras för att nå dit. Denna beskrivning av mål (omsättning) och medel (effektivitet) låter uppenbarligen ”kausal” i sin orsak-verkan-kedja. Men under analysarbetet framträder en lite annan och motsatt bild av syftet med affärsplanen; där det ena målet snarare blir ett implementeringsverktyg för det andra. En tänkbar bild av en viss implementeringsstrategi träder fram, vilken diskuteras nedan.

Det är möjligt att Mellanskogs främsta mål med affärsplanen är dess innehåll om effektivitetsförbättringar egentligen, och det formaliserade målet om ”20 % ökad omsättning på 4 år” i mycket främst är medlet för att ”pressa fram” effektiviteten. Det kan alltså vara så att mål och medel bytt plats i det här avseendet. Det är inte heller orimligt att tänka sig att Mellanskog de facto har betydligt större behov av att ha en slimmad organisation om 4 år, än en organisation som omsätter 20 % mer virke.²² Då effektivitet är en betydligt viktigare faktor än omsättning för en organisations överlevnad. Det skulle dock, mot bakgrunden av den här studien om inte annat, vara direkt fel att hävda att Mellanskog sysslar med så kallade symboliska beslut²³ för intentionen med affärsplanen är verkligen att den ska genomföras, men vad som verkligen är viktigt att genomdriva med affärsplanen är kanske en öppnare fråga. Nu är det säkert inte ovidkommande för Mellanskog att öka omsättningen, men policymålet utgör troligen lika mycket ett implementeringsverktyg som det har egentligt egenvärde.

Punkt nummer 7 i listan över riskfaktorer för implementeringsmisslyckanden²⁴ anger att om inte implementerarna anser/förstår vikten av förändringen kan de prioritera ner arbetet med implementeringen, vilket i sin tur kan leda till ett implementeringsmisslyckande. Detta är alltså ytterligare ett skäl till att höga resultatmål används är att få upp förståelsen och förklara vikten med förändringen. Det är generellt sett lättare att motivera och förklara genomgripande organisationsförändringar om man i slutändan utlovar att det leder fram till ett högt mål för hela verksamheten. Enligt BE är det just här utmaningen ligger; att förklara för de anställda att ett mer strukturerat arbete gynnar hela organisationen och för detta har BE resultatmålen till hjälp.

Det är uppenbart att både BE och IMP tycker att målen och arbetet med affärsplanen inte är lätt och båda nämner vissa risker, BE i minskad kreativitet och IMP i missnöje bland de anställda. Men målet med organisationsförändringen är solklar, det handlar om att förvandla dagens kallblod, vilket Mellanskog kan liknas med, till ett varmblood, utan att förlora kallblodets förträffliga skogsegenskaper.

6.3 Jämförelse mellan kooperativet och icke-kooperativet

I fallstudien på icke-kooperativ framhålles att det är viktigt för implementeringseffektiviteten att kulturen inte står i konflikt med beslutet. I jämförelse med ett kooperativ som Mellanskog är det troligen mindre risk att företagsledningen hamnar i en liknande situation, då ett kooperativ (likt Mellanskog) har en mycket mer påtaglig organisationskultur än ett AB. Det är alltså på ett sätt lättare att utforma beslut och implementeringsprocesser i ett företag där det är

²² Se stycke 2.1 om nödvändigheten av att organisationer är effektiva.

²³ Se stycke 2.3.2 för diskussion.

²⁴ Se stycke 2.4.3 för diskussion.

tydligt vad kulturen accepterar och inte.²⁵ Samtidigt kan detta vara en begränsning i de fall som kulturen är väldigt snäv och inte tillåter/motarbetar förändringar i en viss riktning.

Under studien på icke-kooperativen fann forskarna indikationer på att en stark kultur påverkar implementeringseffektiviteten negativt. Detta resultat överensstämmer inte med resultaten i den här fallstudien; då intervjupersonerna snarare anser att kulturen är en hjälp i implementeringsarbetet (om man hanterar den rätt vill säga).²⁶ Dessa motstridiga resultat kan bero på två saker. Antingen har ledningarna i aktiebolagen inte riktigt lika bra kontroll på kulturen (och hur den ska hanteras) som kooperativets ledning har. Eller också är kulturen i kooperativen bestyckade med mer stöttande element jämfört med aktiebolagens kultur. En annan betydande skillnad mellan kooperativens och aktiebolagens implementeringsprocesser är hur långt ut i organisationen som ledningsbesluten måste förankras. Kooperativen har en kultur som innefattar ägarna, vilket aktiebolagen inte har på samma sätt. Detta innebär att kooperativen (för acceptansens skull) måste förankra ledningsbesluten så långt ut i organisationen som den kultur, som har kraft att påverka implementeringsprojekten, de facto sträcker sig. Vilket i praktiken är längre än till de anställda (vilka är aktiebolagets ”endpoint”), hela vägen ut till ägarorganisationen.²⁷

Implementerarna i icke-kooperativen hade ofta själva utvecklat en inkrementell implementeringsprocess, vilket inte initierats av ledningen. Detta resultat skiljer sig markant från vad IMP i kooperativet beskriver. Där berättar både ledningen och implementeraren om en implementeringsprocess som är uppbyggd kring olika delprojekt, vilka alla har separata avrapporteringstillfällen och slutdatum.²⁸ Den successiva implementeringsstrategin är alltså snarare utvecklad av ledningen än av implementerarna.

Kommunikation är en viktig del av implementeringsprocesser såväl i icke-kooperativ som i kooperativ, det framgår i båda studierna. Det finns inte heller någon rimlig grund för att tvivla på att kommunikationen är avgörande oavsett organisation.

Implementerarna i aktiebolagen angav att kompetensen och typ av beslut var avgörande för implementeringseffektiviteten, vilket är något som inte riktigt fångats upp via frågorna som intervjupersonerna i den här studien svarade på. Det är dock rimligt att anta att det inte föreligger några skillnader på dessa två punkter. IMP nämner bland annat att viss personal inte varit tillgänglig, vilket skulle kunna jämföras med en brist i kompetensbehovet.

Oavsett organisationsform finns det vissa grundelement som måste till för att ett beslut ska kunna verkställas, det handlar om resursflöden i form av information, personal (kompetens), mm. Det finns dock vissa avgörande skillnader mellan kooperativ och icke-kooperativ när det gäller implementeringsprocesser och dom återfinns främst i hur kulturen kan och bör hanteras, och i förankringsprocessen som måste vara mycket mer omfattande i ett kooperativ än i ett aktiebolag. Detta leder till att beslut tar lite längre tid att verksälla men också till att välförankrade beslut får en annan styrka i sin verkställning än beslut i aktiebolag.

²⁵ Jämför första punkten i listan presenterad i stycke 2.4 med direktcitaten i stycke 5.1.2 och 5.1.3.

²⁶ Jämför andra punkten i stycke 2.4 med direktcitaten i stycke 5.1.2 och 5.1.3.

²⁷ Se stycke 2.2 om hur långt ett kooperativ sträcker sig utanför företaget.

²⁸ Jämför tredje punkten i listan presenterad i stycke 2.4 med direktcitaten i stycke 5.1.3 och 5.2.4 (andra och tredje).

7 Diskussion & slutsatser

Detta är rapportens sista kapitel och här diskuteras ett antal av resultaten och studiens genomförande. Kapitlet avslutas med ett antal slutsatser och implikationer för fortsatt forskning och lyckade implementeringsprocesser i kooperativ.

7.1 Diskussion angående studiens metod

Mellanskog har grundligt arbetat med implementeringen av affärsplanen och anstränger sig mycket hårt för att genomföra förändringarna i organisationen, vilket borgar för att denna implementeringsprocess kommer att lyckas mycket väl. Mellanskogs frontfigurer (i denna studie) ger också intrycket av att känna till sin organisation mycket väl och alla frågor som ställdes besvarades med lätthet och uppenbar uppriktighet. Detta medför att intervjuvärderna troligen har en mycket hög reliabilitet, i det avseendet att intervjupersonernas svar väl korrelerar med intervjupersonernas uppfattning om hur de anser att implementeringsprojektet fortskrider. Intervjuerna (och variabelområdena) har genomförts med Göranssonns modell som grundläggande mönster, modellen har tidigare använts i en stor studie där den väl lyckades rama in de viktiga faktorerna för implementeringsprocesser, detta faktum gör att studien får anses ha en hög validitet.

Jag har i denna studie försökt att tillämpa ett top-down perspektiv likväl som ett botten-up perspektiv och av den anledningen valdes en person från ledningen och en som inte sitter där. Det jag inte visste under urvalsprocessen var att implementeraren även hade en sekreterarroll i styrelsen, och även på andra sätt arbetade mycket nära ledningen på Mellanskog. Detta faktum har troligen påverkat perspektiven då förhållandevis få skillnader påträffades mellan beslutarens och implementerarens utsaga. Att båda dessa var relativt överens i sina bedömningar kan ju ha att göra med andra faktorer än att de organisatoriskt stod varandra nära, exempelvis att kommunikationsprocesserna fungerat mycket bra. Men detta är dock mycket osäkert att uttala sig om då "avståndet" mellan intervjupersonerna var förhållandevis litet. Detta kan anses vara en brist i denna studie, då det lett till att slutsatser om framförallt informationsarbetet har varit svåra att fastställa. Det är dock viktigt att tillägga att IMP, trots detta, i första hand är en implementerare, detta främst på grund av att han inte sitter i företagets ledning och avrapporterar sina delprojekt uppåt till ledningen.

7.2 Diskussion angående den jämförande analysen

I den jämförande analysen ovan står det tydligt att förankringsprocessen i ett kooperativ görs grundligare än i ett aktiebolag, då även i ägarorganisationen involveras i förankringsprocessen. Varför det är på detta sätt är svårt att svara på utifrån denna analys, då den grundar sig kvalitativt material vilket gör att resultaten är explorativa och inte nödvändigtvis behöver bero på generella skillnader mellan kooperativ och icke-kooperativ. Men det är ju inte ett "givet" resultat ändå, då medlemmarna i ett kooperativ inte naturligt har mandat att stoppa eller påverka ledningens beslut utanför styrelserummet, och att påverka besluten i styrelserummet är ju egentligen en möjlighet som även aktieägarna har gentemot det bolag dom äger. Men en kvalificerad gissning är att detta fenomen har uppstått av två anledningar. En trolig anledning är att kooperativets organisationskultur i mycket är gemensam med ägarnas, vilket leder till att ledningen måste arbeta för acceptans hos den samlingen. En annan tänkbar anledning är att kooperativets anställda, i den operativa delen speciellt, har en så pass nära relation med organisationens medlemmar, att om dom upplever att visst beslut inte är förankrat hos medlemmarna – så motarbetar dom förändringen.

Fallstudien på icke-kooperativen har både kvalitativa och kvantitativa inslag, men har i första hand varit kvantitativ. Detta medför vissa svårigheter när de kvantitativa resultaten från icke-kooperativen ska jämföras med de kvalitativa resultat som genererats i den här studien. Denna svårighet minskar precisionen i falljämförelsen. En annan försvårande omständighet är att typen av beslut som ska implementeras varierar kraftigt i studien på icke-kooperativen, vilket gör att resultaten som jämförs från denna studie ställs mot implementeringsprojekt av vitt skilda slag. Detta påverkar också precisionen i falljämförelsen negativt.

7.3 Slutsatser

Nedan listas de slutsatser som rimligtvis kan dras ur denna intervjustudie och kvalitativa analys. Dessa slutsatser är härledda från den empiri och det material som samlats in under denna studie, därav är slutsatserna att betrakta som indicier i första hand, snarare än som vedertagna sanningar angående implementeringsprocesser i kooperativa företag.

- På ett medelstort lantbrukskooperativ med nära relation till sin ägarorganisation, likt Mellanskog, utformades implementeringsprocesser där mycket stora ansträngningar lagds i förankringsarbetet. Detta i syfte att skapa acceptans i: Den interna operativa organisationen och i ägarorganisationen. Denna ansats präglade i mångt och mycket hela implementeringsprocessen.
- På grund av ett kontinuerligt utbyte mellan organisation och affärsplanprojektet var det en växelvis påverkan mellan affärsplanen och organisationen – resultatmålen som implementeringsprocessen syftar till behölls dock solida.
- Implementeringsresultaten och implementeringsprocesserna påverkades av en rad faktorer, troligen påverkar organisationskulturen och ägarorganisationen processen mest i lantbrukskooperativ likt Mellanskog. Detta gör att kooperativa organisationer kan behöva grundligare och längre (från ledningen mätt) förankringsprocesser.
- Ett antal skillnader framkom mellan implementeringsprocesserna i kooperativ och i aktiebolag under jämförelsen. Dessa låg främst i att kooperativet kan behöva förankra besluten längre ut från ledningen, att organisationskulturen är mer påtaglig och ofta kan fungera som ett stöd. Dessa faktorer mynnade troligen ut i att ledningen för ett kooperativ, likt Mellanskog, utvecklar en inkrementell implementeringsprocess, något som inte återfanns i aktiebolagsledningarnas agerande. Det fanns även likheter, främst i implementerarnas behov av resurser (fungerande resursflöden) till implementeringsprojekten.
- Höga resultatmål kan troligen fungera som pådrivare för olika effektivitetsmål.
- I det här studieprojektet uppgav implementeraren att affärsplanens delprojekt fungerade bra som ledstång och "fokusriktare". Detta tyder på att en strukturerad projektform kan vara ett (av möjligen flera) bra sätt att implementera beslut i lantbrukskooperativa organisationer.

7.4 Implikationer för implementeringar i lantbrukskooperativ

Nedan listas de implikationer som föreliggande studie har genererat:

1. Om en implementering ska lyckas bör förankringsprocessen omfatta hela företagets organisationskultur, även om delar av den ligger utanför organisationen. Detta gäller specifikt kooperativ som står sina medlemmar nära, och där gränsen för organisationens kultursfär är flytande.
2. I kooperativ är alltid förankringsprocessen väsentlig, och går längre - ända ut till ägarorganisationen, vilket ger anledning till att hävda att det är mer ekonomiskt att

förändra organisationen med ett litet antal (men) stora beslut, än med ett högt antal små. Detta pga. att kostnaden för förankringsprocesserna är mycket stora oavsett förändringens omfattning.

3. Relativt höga resultatmål kan användas som implementeringsverktyg och driva fram effektivitetsförändringar i organisationer. Detta är kanske särskilt viktigt att ta fasta på för kooperativ, ty deras implementeringsprocesser måste (för ett lyckat resultat) ofta nå längre ut i organisationen, än till exempel motsvarande implementeringsprocess i ett AB.
4. Att genomföra en förändring mot affärsmässighet kan i vissa kooperativ upplevas som oroväckande hos kooperativets medlemmar. I Mellanskogs fall har man valt en linje där priset varierar utifrån prestation (exempelvis gårdsstorlek och verkets tillgänglighet). Detta betyder att utifrån ett antal variabler så kan priset variera mellan leverantörerna. Denna strategi är riskfylld då det lätt kan upplevas som att ”trots samma levererade kvantitet och kvalitet så är ersättningen olika”. En bättre strategi (utifrån målsättningen att inte skada förtroendet) kan ju vara att behålla samma pris men istället ha någon form av avdrag/tillägg som är direkt kopplad till (avsaknad av) prestationen i stället för att förändra grundpriset. Detta förfarande medför troligen mindre komplikationer då grundpriset till alla är lika, och kopplingen till avdraget är betydligt mer synlig än ett varierat pris.

7.5 Fortsatt forskning

Den här studien har utökat kunskapen på ett antal områden, men också genererat ett antal nya frågeställningar om implementeringsprocesser i kooperativ. Jag vill avslutningsvis ge ett par förslag på infallsvinklar till den som vill forska vidare om implementeringsprocesser i kooperativ:

- Intervjua personer längre ut i det kooperativa fallföretaget troligen går åsikterna ”isär” mer mellan dessa och ledningen/beslutaren.
- Studera beslut och implementeringsprojekt med en helt annan karaktär för att se om processen skiljer sig mellan olika typer av ledningsbeslut.
- Utöka studien med att göra en kvalitativ fallstudie i AB, vilken på ett bättre sätt kan utgöra jämförelseobjekt med denna studie. Detta fanns tyvärr inte att tillgå när jämförelsen kooperativet och icke-kooperativet gjordes i den här studien, därför ställdes resultaten gentemot resultat i en kvantitativ fallstudie.
- Göra mer omfattande kvantitativa och kvalitativa implementeringsstudier på lantbrukskooperativ, och då fördjupa frågorna om förankringsprocessen ytterligare då omfattningen på förankringsprocesserna är mycket stora i kooperativ vars medlemsorganisation står nära företaget.

Källförteckning

Litteratur och publikationer

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 1994. *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund

Berlin, C., 2006, Skogsägarsamverkan i kooperativ form i går och idag, *Fakta skog*, 2006:11, SLU

Eriksson, L., Hultén, P., Hultman, J. 2007. *Kritiskt tänkande*, Liber, Malmö.

Göransson, B., 2007, *A decision is made – and then? An empirical study of implementation efficiency*. Avhandling. SLU, Uppsala.

Göransson, B., Öhlmér, B. & Hansson, H., 2010. Decision Implementation. Artikel manuskript, Department of Economics, SLU, Uppsala.

Jacobsen, D., I., & Thorsvik J. 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund

Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Lee, D., Newman, P., Price, R. 1999. *Decision Making in Organisations*, Prentice Hall, England

Mellanskogs årsredovisning för räkenskapsåret 1 januari till 31 december 2009.

Nadler, D., Tushman, M., 1990. *Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change*, California Management Review

Nilsson, J., 1991. *Kooperativ utveckling*, Studentlitteratur, Lund

Nutt, P.C., 1997. Successful and unsuccessful tactics in decision making. In Papadakis, V. and Barwise, P. (eds.), *Strategic decisions*, Dordrecht, Boston.

Rothstein, B., 2010. *Politik som organisation*, Stockholm

Sabatier, P. 1986. Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research, *Journal of Public Policy*, 1986:6 sida 21-48

Thompson, J.A.A. & Strickland III, A.J., 1992, *Strategy Formulation and Implementation Tasks of the General Manager*. IRWIN, Burr Ridge, Illinois, USA.

Yin, R., 2007. *Fallstudier: design och genomförande*, Liber, Malmö

Öhlmér, B., 1998. Models of farmers decision making- problem definition. *Swedish Journal of Agricultural Research*, 1998: 28, sida 17-27

Internet

Forskningsmetodik – kvantitativa och kvalitativa ansatser, www.infovoice.se

1. Validitet och reliabilitet, 2010-05-25,
<http://infovoice.se/fou/bok/10000035.htm>

Online Dictionary, www.allwords.com

1. Complete Definition of "implementation", 2010-05-25,
<http://www.allwords.com/details-implementation-3437170.html>

Ordbok för affärsfolk, www.laurelli.com

1. Uppslagsord ”implementera”, 2010-05-25:
<http://www.laurelli.com/ordbok/ord/implementera.asp>

Mellanskog ekonomisk förening, www.mellanskog.se

1. Vårt Mellanskog, 2010-05-25,
http://www.mellanskog.se/templates/MS_InfoPage.aspx?id=528

Nationalencyklopedin, www.ne.se

1. Uppslagsord ”kommunikation”, 2010-05-2,
<http://www.ne.se/kommunikation>

Bilaga 1: Intervjumall

Svart text = frågor som ställs till både beslutare och implementerare.

Grå text = frågor som enbart ställs till beslutare.

Överstruken text = frågor som enbart ställs till implementerare.

Oberoende variabler:

1. Företagskultur:

- Upplever du att det finns en speciell kultur (system av attityder och värderingar) inom Mellanskogs centralorganisation? Om du skulle beskriva den med tre begrepp, vilka skulle du då välja?
- Tror du att det faktum att Mellanskog är ägt av medlemmarna, istället för av aktieägare (och allt som det medför), påverkar företagskulturen?
A. Är detta i betydande grad?
B. Upplever du att denna kultur stöttar eller motarbetar förändringar inom organisationen generellt?

2. Beslutsprocessen:

- Vad var upprinnelsen till den nya affärsplanen?
- Hur beaktas medlemmarnas intressen under utformningen av affärsplanen?
- Går det att säga vilken faktor som var mest avgörande för affärsplanens nuvarande utformning?
- Hur blev du informerad om att beslutet var fattat?
- Var målsättningen med beslutet/affärsplanen tydlig?
- Kan du se att några av de ”kooperativa värdena/principerna” (solidaritet, demokrati, effektivitet, frihet, rättvisa, altruism, sociala framsteg) funnits i åtanke när beslut togs om affärsplanen?

3. Ledarskap under implementeringen:

- Hur upplever du att det gick/går med att ”genomdriva” affärsplanen?
- Hur upplever du att verkställarna mottog beslutet?
- Hur upplever du att medlemmarna/ägarna mottog (när de informerades om) den nya affärsplanen? –vilka tre begrepp tycker du bäst beskriver medlemmarnas reaktion?

4. Implementeringskaraktäristika (imp. profil):

- Var beslutet svårt – lätt att verkställa?
- Hur lång tid var avsatt för verkställandet/införandet av den nya affärsplanen? – och hur lång tid tog det i realiteten?
- När du först fick reda på hur affärsplanen såg ut, vad tänkte du då?
- Tror du att affärsplanen är ”bra” (bättre än den gamla och alternativen) för Mellanskog som helhet?
- Vad tror du om möjligheterna att nå de mål som är uppsatta för implementeringen? – tror du att din inställning till chanserna att nå målen har påverkat din inställning till projektet i stort?

5. Implementeringsspecifika förhållanden:

- I vilken grad påverkar beslutet medlemmarna/ägarna av Mellanskog?
- Har du någon uppfattning om i vilken grad Mellanskogs medlemmar har påverkat BESLUTET om affärsplanen?
- Har du någon uppfattning om i vilken grad Mellanskogs medlemmar har påverkat VERKSTÄLLNINGSPROCESSEN av affärsplanen?
- Har du någon gång under implementeringsprocessen medvetet agerat på ett speciellt sätt av anledningen att Mellanskog är medlemsägt?

Beroende variabler:

6. Resultatet av implementering (mål tillfredsställelse):

- Är du nöjd med resultatet (hittills)?
- Är de andra inom organisationen generellt sett (som du upplever det) nöjda med resultatet (hittills)?
- Är Mellanskogs medlemmar (som du upplever det) nöjda med resultatet (hittills)?
- Är implementerarna (som du upplever det) nöjda med resultatet?
- Är ledningen (som du upplever det) nöjda med resultatet (hittills)?
- Ovan nämndes att antal kooperativa världsen, anser du att dessa funnits med under implementeringsprocessen? –tycker du att dom blivit förstärkta eller försvagade under processen?

7. Hur smidigt/osmidigt implementeringsprocessen fortskred (IE):

- Vad upplever du vara det största hindret för implementeringen (om det fanns något vill säga)?
- Vad upplever du vara den främsta ”katalysatorn” (hjälpande faktorn) för implementeringen (om det fanns nått vill säga)?
- Anser du att nödvändig information gick ut till implementerarna?
- Anser du att tillräckligt med resurser (medel, kompetens, personal) ställdes till förfogande för att genomföra implementeringen?
- Anser du att du fick den information som du behövde för att genomföra ledningsbeslutet?
- Anser du att du fick tillräckligt med resurser (medel, kompetens, personal) för att genomföra implementeringen?