

Per Echeverri

Gruppdialogens infrastruktur
Kommunikationsmönster och upplevd
funktion

Karlstad University Studies

2006:21

Per Echeverri. *Gruppdialogens infrastruktur - Kommunikationsmönster och upplevd funktion.*

Forskningsrapport

Karlstad University Studies 2006:21

ISSN 1403-8099

ISBN 91-7063-052-6

© Författaren

Distribution:

Karlstads universitet

Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT

Centrum för tjänsteforskning – CTF

651 88 Karlstad

Tfn 054-700 1000 vx

www.kau.se

Tryck: Universitetstryckeriet, 2006

Innehållsförteckning

Förord	4
Sammanfattning.....	5
1 Introduktion	9
1.1 Dialog i föreningsmötet.....	10
1.2 Styrning och kommunikation.....	12
1.3 Syfte och ansats.....	15
2 Metodik	16
3 Resultat	19
3.1 Föreställningar inför kretsmötet.....	19
3.2 Funktionell kvalitet och ändamålsenlighet.....	22
3.3 Dialogens karaktär.....	23
3.4 Några konklusioner	26
4 Diskussion	28
4.1 Empiriska resultat i korthet	29
4.2 Reflektioner.....	31
4.3 Implikationer	35
Litteraturförteckning.....	36
Bilaga.....	39

Förord

Denna studie har genomförts med finansiellt stöd från Stiftelsen Lantbrukskooperation. För hjälp med datainsamling och viss dataanalys svarar Pernille Andersson, Karlstads universitet. Ett stort tack riktas också till alla er lantbrukskooperativa medlemmar i Värmland som deltagit med intervjusvar i undersökningen.

Karlstad i april 2006

Per Echeverri

Sammanfattning

I och mellan organisationer är kommunikation centralt för styrning och delaktighet i verksamheten. Kommunikativa aktiviteter i någon form sker i kontakten mellan medarbetare (intern kommunikation) eller i relation till en intressentgrupp (extern kommunikation). I många företag och organisationer är gränsen mellan internt och externt diffus. I frånvaro av stödjande hierarkier och rolldefinitioner i dagens mer nätverksliknande konstellationer ter sig behovet av kommunikation allt tydligare, kommunikation som klargör samspelet i verksamheten. Ett uttryck för detta är behovet av en väl fungerande dialog när medarbetare eller intressenter möts ansikte mot ansikte. Dialoger som dessa konstrueras dels av deltagarna själva, dels av situationsbetingade omgivningsfaktorer. Litteraturen har svårt att beskriva och förklara hur institutionella dialoger samspelar med dessa omgivande faktorer, vad som i denna studie med en metafor kallas dialogens infrastruktur. Hur ser infrastrukturen ut och vilka funktioner har den i dialogen?

I syfte att fördjupa förståelsen av dialogens kontextuella strukturer och mekanismer har ett antal medlemsmöten inom svensk lantbrukskooperation analyserats. En metodkombination bestående av enkäter, personliga intervjuer och videoupptagningar har utnyttjats för att komma närmare det som faktiskt sker i samspelet mellan deltagarna. Sju föreningsmöten i Värmland som regional kontext har stått i centrum. Respondenter och mötesdeltagare återfinns inom tre lantbrukskooperationer (Svenska lantmännen, Milko och Swedish Meats).

Resultaten kan sammanfattas enligt följande.

1. Medlemmarna har inte i förväg tänkt ta upp något på mötet. De gånger som man möjligtvis diskuterar frågor innan mötet är om man är förtroendevald eller att det är en "het" fråga på gång. Även om man inte pratas vid så mycket innan mötet anser en stor del att man kan ta upp vilka

frågor som faller en in. Det är mest bristen på engagemang som hindrar medlemmarna från att bry sig så mycket.

2. Studien visar också att deltagarna själva i allmänhet upplever att dialogens form är ändamålsenlig. Formen gör att deltagarna genom sammankomsten når syftet med själva mötet. Att träffas inom ramen för ett lantbrukskooperativt föreningsmöte är en mycket etablerad företeelse. Den förväntas ske på ett visst sätt. Dialogen är starkt reglerad. Denna reglering är för deltagarna inte reflekterad utan mer ett antagande om hur ett föreningsmöte går till. Sammankomsten är ett tillfälle att få höra hur det går med Kooperationen och kanske få sig en pratstund med någon kollega och granne. Att i någon större utsträckning kunna påverka mötet och dess gestaltning är inget som är särskilt framträdande.

3. Dialogen upplevs som lagom reglerad. Den formella och strikta mötesformen ger en trygg ram med tydliga dialogregler. Alla vet vad som är lämpligt respektive olämpligt. Att göra som man brukar ger en trygghet. Mötesformen beskrivs av deltagarna som öppen och tillåtande. Även om man inte diskuterar så mycket anser en stor del att man kan ta upp vilka frågor som faller en in och det är bara ens egna engagemang som hindrar en från att säga sin mening på mötet.

4. Mötesformen beskrivs emellanåt som långdragen, ett uttryck som står för att vissa personer stjälar talutrymme på ett sätt som i onödan stänger för andras initiativ. Det finns ett mått av önskemål om förändring även om deltagarna inte har några större förväntningar på dynamik. Det är först när man gräver i datamaterialet och ber respondenterna gå bortom hur det brukar vara som vi kan skönja en medvetenhet om att kommunikationsformerna skulle kunna vara annorlunda och bättre. Vad som händer i Kooperationen är tämligen frikopplat från den enskilde lantbrukarens primära intresse, så länge inga drastiska förändringsprojekt är på agendan.

5. Vidare är det uppenbart att det allt som oftast önskas skarpare inflytande på sakfrågor. Detta inflytande är bortdefinierat genom traditionen att använda informationsfattiga dagordningar. Det begränsade underlaget kan

ses som ett maktmedel för att definiera samtalets karaktär och begreppsstruktur. Om man önskar mer engagemang från medlemmar måste man också släppa lite mer på den makt man har inom kooperativets ledning. Genom utförligare informationsunderlag följer mer dynamik och utrymme för alternativa diskurser. Kombinerar man detta med alternativa spelregler för mindre formella möten kan medlemsinflytandet bli konstruktivt för Kooperationen.

6. Det institutionaliserade mötet med begränsat utrymme för ömsesidighet förstärker det "vi-och-dom" tänkande som finns såväl hos medlemmarna som hos de förtroendevalda styrelsemedlemmarna. Bristen på engagemang är ett tecken. Bristen på djup i dialogen är ett annat. Utvecklingen har drivit Kooperationerna i en riktning och till en storlek där medlemmarna i egenskap av ägare har marginaliserats eller helt försvunnit. I förhållande till det kooperativa ägaridealet kan man se en Kooperation i ruiner med institutionaliserade rester av mötesgemenskap. Ägarna agerar som vilka aktieägare som helst och föreningsmötena fungerar som vilken bolagsstämma som helst. Medlemsrelationen betraktas som en kostnad som måste begränsas till ett minimum. Det "religiösa LRF-stuket", som någon uttryckte det, får inte ta för mycket utrymme i föreningsmötena.

Sammantaget kan man notera att föreningsmötena upplevs fungera tämligen ändamålsenligt men att det också finns anledning att genom konkreta åtgärder fördjupa dialogen mellan deltagarna. Det skulle driva upp engagemanget för den kooperativa verksamheten men framför allt öka affärsutbytet mellan lantbrukarna och utgöra en tydligare arena för gemensamma frågor för det svenska lantbrukets överlevnad, vilken inte kan tas för given. Om man inte helt vill avveckla medlemsrelationen utan stärka den i den riktning studiens respondenter och resonemanget ovan antyder, finns det skäl för dem som ansvarar för föreningsmötenas form att pröva alternativa diskussionsformer. Det kan vara att lite mer kreativt laborera med mindre samtalsgrupper under föreningsmötena, minska formaliseringen i mötesritualen, mer utförliga kallelser kring "heta" frågor, ge mer utrymme för långsiktiga frågor med bäring också på den egna gården och vad som på

sikt kan utveckla den egna bygden. Med den typen av reformer kan man möjligen återfå vitalitet och engagemang.

Man kan hävda att det finns en dold kostnad i den demokratiskt orienterade medlemsorganisationen. Den "tröghet" i beslutsprocesserna, som flera av intervjupersonerna vittnar om, beror mycket på den kommunikationsstruktur som krävs i kooperativa företag, något som också problematiserats inom kooperationsforskningen (se t.ex. Nilsson 1996). Samtidigt finns skäl som talar för att en sådan kommunikationsstruktur också till viss del är av godo inte enbart för kooperativ utan även för andra associationsformer. För genuin kommunikation krävs också delaktighet, eftertänksamhet och annan struktur för informationsutbyte och samtal. Dessa erfarenheter gör det särskilt relevant att utveckla organisatoriska kommunikationsformer, inte minst i den nuvarande förändringen mot ökad affärsmässighet och marknadsanpassning.

Under studiets gång har det blivit alltmer tydligt att kretsmötena har en central funktion för kontakten gentemot de enskilda medlemmarna. Följaktligen är också dessa fora viktiga om man har ambition att utveckla den dialog som där förs. Det handlar om att finna en lagom nivå på reglering av dialogen. Vissa delar av de studerade föreningsmötena bör rimligen regleras hårdare än idag. Det gäller att främja strukturer som styr graden av delaktighet i interaktion. Medan andra delar bör regleras mindre såsom innehållet i dagordningen och i vilken ordning man genomför olika moment.

1 Introduktion

Kännetecknande för lantbrukskooperativ (i denna studie i form av producentkooperativ) är att de är medlemsstyrda av personer som frivilligt samverkar för att tillgodose sina ekonomiska, sociala och kulturella behov genom ett gemensamt ägt och demokratiskt styrt företag. Med frivilligt avses att medlemmarna är fria att lämna Kooperationen när de så önskar. Varje medlem har en röst.

För att kunna driva en Kooperation med många medlemmar organiserar dessa sig på ett sådant sätt att man väljer ut engagerade medlemmar till en styrelse som ska bidra till styrningen av företaget. Men även om en styrelse är vald innebär det inte att styrelsen står fri att utan inblandning från medlemmarna besluta om saker som berör Organisationen. Det demokratiska medlemskapet är en central organiseringsparameter som innebär att alla beslut som tas om Kooperationen ska förankras och få effekter hos medlemmarna.

Syftet med den kooperativa företagsidén är alltså att tillgodose medlemmarnas behov. Andra traditionella (investeringsorienterade) företag, särskilt små och medelstora företag, karaktäriseras av att ägarna engagerar sig i sitt företag och utövar en tydlig styrning. I större bolag utövas styrning internt och på olika nivåer av tillsatta ledningspersoner (exekutiv). Intressenter så som leverantörer, kunder och anställda har ytterst en underordnad roll. En medlem i ett kooperativt företag kan ha olika roller knutna till sitt medlemskap, såsom ägare, leverantör, förtroendevald och kund (Hakelius, 1996). Denna differentierade rolluppsättning får tämligen långtgående konsekvenser för involverade personer, t.ex. i fråga om resultatmätning (Modell & Normark, 1997) och formerna för samverkan (Westberg, 2003). Rolldifferentieringen gör att det inte alltid är helt klart vem som styr vem.

Rolldifferentieringen i kombination med Kooperationernas demokratiska ordning gör också begrepp som styrning och resultat inte alldeles enkla att definiera. Det finns anledning att i samband med affärsutveckling förutom

traditionella finansiella mått även beakta servicekvalitet, grad av inflytande och lokal utveckling. Resultat kan skattas utifrån olika perspektiv och rolldefinitioner såsom leverantör, kund, medarbetare (Modell & Normark, 1997). Dessa företagspremissar medför ett tryck på dialog med medlemmarna så att de uppnår konsensus när det gäller i vilken riktning de ska driva verksamheten. Det är för varje kooperativ naturligtvis fritt att välja hur de ska mäta sina resultat, men beslutet om vilka mål man har och hur olika mål bör jämkas föregås rimligen av en dialog med medlemmarna.

Forskning om arbetsorganisation (Nilsson, 2003) och ledning av serviceverksamheter (Gummesson, 2001b; Grönroos, 1997; 2000b; Holmlund, 1997; Strandvik & Törnroos, 1997) har pekat på betydelsen av förmåga att hantera relationer internt och externt vilka driver det gemensamma värdeskapandet. Bland annat är graden av tillit en väsentlig variabel för att förstå samspelet mellan aktörerna och deras utspel. Normalt innebär hög grad av tillit i en relation, t.ex. mellan ledning och medlemmar, ett förhållandevis stort utrymme för ledningen att agera på egen hand. På motsvarande sätt innebär låg tillit färre frihetsgrader. För en översikt av tillitsbegreppet och dess implikationer för organisering, se t.ex. Blois 1999. Vilken roll individer ikläder sig i ett givet sammanhang och varför de skiftar från en roll till en annan kan många gånger bero på variationer i den relationella tilliten.

Rolldifferentieringen tillsammans med den kooperativa grundidéen driver fram behov av mer dialog för att klargöra i vilken roll man agerar och för att ge utrymme för fler personer att yttra sig.

1.1 Dialog i föreningsmötet

Ett forum för dialog mellan Kooperationens medlemmar, representanter från styrelse och tjänstemän är Kooperationens föreningsmöte. Här kan olika representanter upprätthålla en interaktion och relation som är viktig för att bevara den kooperativa andan och att tillgodose olika aktörers syfte med Kooperationen. Det är ett forum för beslut i olika ärenden och för att

upprätthålla företagsrelationer i vid mening. Föreningsmötet är viktigt också för att legitimera strategisk inriktning och förklara t.ex. ekonomiskt utfall och annat som är av intresse för medlemmen.

Föreningsmötena utgör det traditionella fundamentet för den kooperativa idén. Föreningsmötet är ett av få tillfällen där alla deltagare har möjlighet att påverka utvecklingen. Det är ett kritiskt forum för ömsesidig påverkan, förankring och legitimitet. I samverkandet finns således inbyggt mekanismer som gör det svårt att förtränga rollkonflikter. Styrning av organisationen behöver i någon mening underordnas den dialogiska grundstrukturen i Kooperationen. Arenan föreningsmöte blir viktig att studera inte bara för att den ska balansera en heterogen grupp med olika attityder och värderingar gentemot den kooperativa organisationen utan även för att det är här som styrningsproblematiken blir uppenbar.

I och med att kooperativa organisationer är uppbyggda i enlighet med demokratiska principer antas att föreningsmötet är tillåtande med en öppen dialog i vilken alla har möjlighet att påverka verksamheten. Begreppen Kooperation och demokrati anses ofta vara symmetriskt förenade (Fregidou-Malama, 2000). Det räcker emellertid inte med att alla i princip har en röst (möjlighet att yttra sig och delta i beslut) utan det handlar också om hur mycket "röst" en individ har (talutrymme, inflytande, kompetens etc.) och hur denna röst matchas mot andras röster i ett kommunikativt samspel, före under och efter ett föreningsmöte. Möjligheten att utöva inflytande (oavsett roll) är avhängig många faktorer i interaktionen mellan medlem, förtroendevalda och andra aktörer i den kooperativa verksamheten. Man kan utan vidare urskilja två nivåer för denna dialog. En nivå har att göra med själva dialogen, dvs. vad som sägs, uttrycks och kommuniceras inom ramen för den givna dialogsituationen. En andra nivå har att göra med faktorer i dialogens omedelbara närhet, dvs. förhållanden som strukturerar, organiserar och reglerar dialogen. Vi kan kalla den för dialogens infrastruktur. Denna infrastruktur står i ett ömsesidigt förhållande till dialogen genom att den i princip både kan påverka och påverkas av den.

Föreningsmötet kan utvecklas åt olika håll och utrymmet för kommunikativa utspel är i princip oändligt. Analyser av kommunikativa mönster kan ge en djupare förståelse av hur styrning och kommunikation samspelar på den här typen av gemensamma arenor. Men andra faktorer är också av intresse. Kooperationerna har, sett över tid, växt från små lokala sammanslutningar till att bli multinationella företag med förgreningar på världsmarknader. Den kooperativa identiteten förändras. En fråga är om denna förändring påverkar kommunikationsformerna i föreningen och relationen mellan medlem och kooperation. Är traditionen och konventionerna starkare så att möten och relationer konserveras och bevaras?

Hakelius (2006) argumenterar för att ledningen, i sin ambition att stärka medlemsengagemanget, behöver initiera en diskussion som betonar å ena sidan ideologin, en samtalskultur som tillåter en öppenhet i den organisatoriska kommunikationen och å andra sidan en ledningsstil som fokuserar skapandet av sammanhang för medlemskollektivet och för de propåer som ledningen levererar. Det handlar alltså om stärkt managementförmåga.

1.2 Styrning och kommunikation

På ett övergripande plan handlar föreningsmöten om förmågan att koordinera och innebär att man måste handskas med frågor om såväl styrning som kommunikation. Styrning uppfattas här som ett ömsesidigt fenomen. I deltagarnas respektive roller finns uppdraget att styra den andre. Först några noteringar kring behovet av *styrning*, dels från kooperationen och de förtroendevaldas sida, dels från medlemmarnas sida, därefter några noteringar kring *kommunikationsaspekten* mellan parterna. Formen för styrning involverar alltid någon form av kommunikation.

Styrning från två håll

Ägarinflytande från medlemmarnas sida utövas i princip i samband med Kooperationens föreningsmöten. Men inflytande sker också ifrån Kooperationens sida, med dess styrelse som primär verkställighet. I föreningsmötet sammanfaller således styrningsambitioner från två håll, dels från medlemmarnas sida, dels från de förtroendevaldas sida.

Styrelsen, med ordförande och förtroendevalda, har att ta ställning till grad av service till medlemmar och hur denna service ska styras såväl finansiellt som organisatoriskt. De har också en roll i att informera om händelseutvecklingen inom Kooperationen och på olika sätt hantera olika frågor och propåer från medlemmar. Vidare har de orsak att på något sätt förhålla sig till de föreställningar som finns i medlemskåren. De kan, medvetet eller ej, försöka styra föreställningarna kring hur man 'lämpligen' bör uppfatta Kooperationen och dess utveckling. Som länkar mellan medlemmarna och Kooperationen har de ett avgörande inflytande. De kan i olika grad vara aktiva i tolkningarna av vad som sker och hur saker och ting ska framställas för att vinna acceptans.

Medlemmen har på motsvarande sätt att ta ställning till i vilken mån och i vilken riktning man vill påverka de förtroendevalda. Det är också uppenbart att medlemmen och styrelsen är inlemmad i ett intrikat relationsförhållande där rollfördelningen är och till viss del måste få vara oklar. Dessa ömsesidiga relationer uppvisar både en strukturell, finansiell och personlig sida. Verksamheter med tydliga inslag av komplexa relationer utvecklar mer subtila former av management.

Ett kommunikationsperspektiv på föreningsmöten

Styrning innebär alltid någon form av kommunikation. Kommunikation bör, i likhet med begreppet styrning, ses som ett ömsesidigt fenomen. Kommunikation involverar flera parter och bygger på ömsesidiga handlingar, medvetna eller inte, och syftar till att skapa förståelse mellan

individer. Kommunikation är den centrala mekanismen för koordination mellan människor (Allwood, 1995) och innebär därför alltid meningsskapande i samhandling. Frågor kring kommunikation hör hemma i en kommunikationsteoretisk domän och kan beröra frågor om organisatoriska nätverksbaserade kommunikationsflöden, informationsbearbetning, övertalningsstrategi och budskapsutformning (för en översikt se Goldhaber 1993; Palm 1994). Vidare berörs frågor om kognitiva strukturer, individperceptioner, kommunikativ störning, sociometriska data och dialogers infrastruktur (se t.ex. Habermas 1984; Johansson-Hidén 1998). Teori kring institutionell kommunikation (inom och mellan organisationer) och interpersonell kommunikation kan på motsvarande sätt befrukta studiet av samverkansproblematiken inom Kooperationen.

Inom management- och verksamhetsstyrningsområdet ser vi ansatser som pekar ut kommunikativa aktiviteter som avgörande 'motor' för verksamhetsförändring, förankring och styrning (Deetz 1995). Bland annat den inkrementella ledarskapsfilosofin har sina rötter i en sådan här ansats (Jonsson 1995). Omvänt ser vi i studier av kommunikation hur det institutionella spelet och den organisatoriska strukturen allt mer fått en framträdande roll för att förklara varför vi kommunicerar som vi gör. Kommunikation är ofta 'inorganiserad' genom att institutioner och organisatorisk kultur formerar sättet att kommunicera i en given verksamhet.

Det institutionella och organisatoriska har visats ha en mycket stark påverkan på hur kommunikativa aktiviteter formas (Cedersund, 1992) även om det också finns utrymme att gå ut ur ett visst verksamhetspräglad sätt att kommunicera och hitta ett sätt att växla mellan institutionellt färgad kommunikation och personligt färgad improvisation, t.ex. att växla mellan formell och informell samtalsstil inom ramen för en och samma dialog (Echeverri, 1999). I forskning som bedrivs i gränssnittet mellan dessa olika forskningsdomäner kan vi studera fenomen som institutionellt formad interaktion och det omvända interaktionellt formad institution. Andra modeller (t.ex. Bhaskar 1991) fångar denna problematik i termer av förhållandet mellan struktur och agent.

Vi finner alltså att såväl styrning som kommunikation var för sig handlar om ömsesidighet. De är relationella begrepp. De kan som antytts (och som vi vet från vardagens praktiker) också sättas i relation till varandra såtillvida att de förutsätter varandra. Styrning innebär alltid någon form av kommunikation och kommunikation innebär alltid någon form av styrning. Sammanfattningsvis är frågorna om styrning och kommunikation sammanflätade och studeras alltså lämpligen på ett integrerat sätt.

1.3 Syfte och ansats

Syftet blir därför att utifrån deltagarnas upplevelser identifiera strukturer och mekanismer som kan förklara händelseutvecklingen i valda föreningsmöten. Analysen avser mer specifikt att identifiera förklarande faktorer i dialogens omedelbara närhet, dess 'infrastruktur'.

Studier mot en ökad förståelse av dessa fenomen betjänas av forskningsupplägg som lyckas integrera psykologin kring individens kognitioner med sociologin kring kommunikation (Engeström & Middleton 1998). Dessa två aspekter har av tradition beforskats inom skilda domäner. Emellertid ställer nya organiseringsformer krav på att beakta dessa samtidigt, vilket också börjar komma till uttryck i företagsekonomisk teoribildning. Exempel är när företag analyseras som värdeskapande enheter och processer. Värdeskapande uppstår (se t.ex. Ramirez 1999) inte som i en traditionell värdekedja, som t.ex. inom tillverkning och distributionskanaler. Snarare uppkommer värde genom kritisk dialog mellan två eller flera parter och berör frågor som kompetens, resurser och kunder. Den interaktiva naturen i många verksamheter skapar ett naturligt tryck eller behov av feedback mellan aktörer. Denna interaktion fångas teoretiskt och empiriskt genom att integrera olika perspektiv.

2 Metodik

Tre olika kooperationer har deltagit i studien, Svenska Lantmännen, Milko och Swedish Meats. Studien avgränsades till en region i syfte att ha en relativt likartad kontext och att den är specifik (respondenternas egen kontext). Genom det tas hänsyn till att enskilda lantbrukare i flera fall är medlemmar i flera kooperationer och att det finns relationer mellan regionala kooperationer. Av praktiska skäl (hanterlig geografisk spridning) valdes Värmland som region.

Istället för att försöka fånga lantbrukskooperationen som generell företeelse utnyttjas en undersökningsdesign som riktar in respondenternas associationer på kooperationen så som den lokalt manifesteras i anslutning till ett lokalt medlemsmöte (en specifik medlemskontext). Kontexten är den lokalt organiserade medlemskontakten och inbegriper därför endast de som deltar i själva mötet.¹ På så sätt fångas deltagarnas upplevelse av kooperationen mot bakgrund av medlemmens föreningsrelation, under antagandet att närvaron av denna kontext ger en mer rättvis och djup bild av närvarande strukturer och mekanismer. Datainsamling skedde därför i samband med lokala medlemsmöten. Mot bakgrund av detta är datainsamlingen orienterad mot dessa möten med tonvikt på upplevelsen av mötenas form och struktur.

På grund av geografiska avstånd och föreningsmötenas samtidiga tidpunkt har en avgränsning gjorts. En avvägning gjordes avseende hur många möten som skulle ingå ställt mot nödvändigheten av att få ett avgränsat och hanterligt datamaterial. Sju föreningsmöten ingår i studien, varav tre är inom Svenska Lantmännen, tre inom Milko och ett inom Swedish Meats.

I samband med dessa tillfällen lämnades en svarsenkät ut till alla mötesdeltagare. I syfte att få ett rikare datamaterial genomfördes också personliga intervjuer med frivilliga respondenter. Genom självurval (mötes-

¹ Genom denna undersökningsansats är det svårt att exakt fastställa målpopulation. Den är under alla omständigheter inte större än de individer som deltog i de utvalda medlemsmötena, även om

närvaro utgör själva urvalskriteriet) ingår endast de som på ett särskilt sätt antas ha intresse av frågeställningarna och som i högre grad kan antas vara dominerande aktörer i den lokala kontexten. Frågeställningarna i de olika datainsamlingsformerna var i allt väsentligt formulerade på samma sätt. Båda hade inslag av öppna frågor som möjliggjorde kvalitativ dataanalys. I det följande kommenteras de två datainsamlingsmomenten.

Enkätstudie

Alla som deltog i de valda medlemsmötena hade möjlighet att ingå i undersökningen. Av en population bestående av ca 200 deltagare valde 44 att delta vid dessa sammanlagt sju tillfällen. Svarsfrekvensen mätt mot bakgrund av denna (mötesdeltagande) population uppgick till 22 %. Fördelningen på de tre kooperationerna blev 18 inom Milko, 12 inom Svenska Lantmännen och 14 inom Swedish Meats.

Enkäten gav en beskrivning av demografiska data, såsom kön, ålder, storlek på lantbruk, antal medlemskap i kooperativ samt om medlemmen är förtroendevald eller ej. Enkäten ställde ett antal frågor kring medlemmarnas upplevelse av föreningsmötet. 17 påståenden presenterades där respondenten fick avgöra på en skala från 1-5 huruvida påståendet stämmer eller inte, där 1= stämmer inte alls och 5= stämmer helt.

En Factorial Anova test har använts för att finna skillnader mellan de tre kooperationerna (Kinnear & Gray 2000). Där en signifikant skillnad har påträffats har en Tukey HSD test använts för att kunna urskilja var skillnaden ligger.

fler personer (t.ex. de som av någon anledning inte deltog) skulle kunna ha åsikter om

Intervjustudie

För att få en djupare bild av medlemmarnas upplevelse av kommunikationen på föreningsmötena gjordes 19 intervjuer med medlemmar som deltagit i ett möte. Sju intervjuer gjordes med medlemmar från Milko respektive Svenska Lantmännen. Fem intervjuer gjordes med medlemmar från Swedish Meats. En intervjumall utformades efter enkätfrågorna för att lättare kunna föra resultaten samman från de olika metoderna. Intervjuerna genomfördes i respondenternas bostad en dag efter deras deltagande i respektive föreningsmöte. Inspelningarna har transkriberats och analyserats med en kvalitativ innehållsanalys.

Syftet med ett differentierat metodval är att få en bred och djup bild av hur medlemmarna upplevde mötet. Med enkät kan man inbringa en större mängd information medan intervjumaterialet fångar en djupare bild av personernas upplevelse. Det är önskvärt att på ett så flerdimensionellt sätt som möjligt fånga fenomenet. Enkät och intervjufrågorna har gemensamma frågeställningar. Enkätsvaren ger en övergripande bild av ett antal fördefinierade frågor om upplevelse medan intervjuerna ger en djupare och mer aspektrik bild.

För att kunna fånga själva interaktionen har de sju föreningsmötena dessutom videofilmats. Två kameror har använts för att fånga de två sidor som traditionellt skapas i mötesformen, publiksidan respektive presidiesidan. Denna uppdelning ger två relativt distinkta perspektiv på gruppinteraktionen. De två kamerorna återspeglar dessa två perspektiv. Med dessa tre metoder erhåller vi en trianguleringsmöjlighet som sammantaget ger tämligen ingående data kring vad som verkligen sker, såväl när det gäller upplevelser som faktiskt beteende, i några av lantbrukskooperativa föreningsmöten.

kooperationen.

3 Resultat

I analysen av medlemsmöten riktas sökarljuset mot tre olika aspekter. Det första berör deltagarnas föreställningar inför själva mötet. Det andra berör upplevelsen av mötets funktion och resultat. Det tredje berör några framträdande kommunikationsmönster i mötet. Dessa tre utgör centrala aspekter i förståelsen av föreningsmötenas upplevda kvalitet.

Resultaten presenteras enligt följande. Enkätsvarens redovisas kort med en uppdelning på de olika Kooperationerna eftersom de verkar på något olika marknader. Därefter redovisas intervjusvar avseende samma frågeställning. Dessa presenteras i kategorier som bildats av meningsenheter utifrån en innehållsanalys av samtliga intervjusvar. Ambitionen är att redovisa de olika aspekterna på ett sammanhållet sätt. Kooperationerna namnges i framställningen som Milko, SVL (Svenska Lantmännen) och SWM (Swedish Meats).

3.1 Föreställningar inför kretsmötet

I detta avsnitt redovisas kort något av det som föregick själva mötet, så som deltagarna uppfattade det. Det handlar om förväntningar av olika slag såsom med vilket syfte man deltog, vilken förhandsinformation man hade, i vilken grad man känner de övriga deltagarna samt i vilken mån man tänkt ta upp någon fråga. Dessa aspekter kan sägas utgöra strukturer som omgärdar själva dialogen i föreningsmötet.

När det gäller syftet med att delta (I 4) finner vi att medlemmarna till största del deltar i mötet för att få en ekonomisk översikt över Kooperationen. Man ser på mötet som en informationskanal. Utgångspunkten är att det går bra för Kooperationen eftersom detta i sin tur genererar bättre ekonomi för den egna gården. Detta exemplifieras av följande uttalande:

”Ja, det är att få information helt enkelt om hur det går med resultatet”

”Ja, det är väl att man är intresserad av det går bra för mig och mitt företag”

Följande meningsskategori kan bildas utifrån intervjusvaren:

Huvudsyftet med att delta i föreningsmötet är att få ekonomisk information om resultatet

Den andra aspekten när det gäller förväntningar på mötet är förhandsinformation. Studier av kommunikation visar ofta att mötesdeltagare förväntar sig få veta innan en sammankomst vad som ska tas upp och att man får denna information i tillräcklig mängd. I studien (E 7) efterfrågades i vilken grad de anser att de fått tillräcklig förhandsinformation inför själva mötet. Resultatet pekar på att medlemmar ur alla tre kooperationerna anser att de i allt väsentligt fått tillräckligt med information. Milko har ett medelvärde på 3.8, SVL har 3.6 och SWM toppar med ett medelvärde på 4.0. Det föreligger inte någon signifikant skillnad mellan kooperationerna och man kan utifrån hur frågan är ställd tolka resultaten som att man är relativt nöjd med den information man får.

Intervjuerna bekräftar i allt väsentligt bilden. Dagordningen som skickas ut ger tillräcklig information. Det tycks inte framträda några särskilda förväntningar på förhandsinformation. Exempel på detta är yttrande som:

”Jag har fått dagordningen som skickats hem”

”Är det något särskilt så står det i dagordningen”.

Förväntningarna kring vad som ska ske på medlemsmötet beror också på i vilken grad man känner varandra och om det finns vissa framträdande personer som brukar göra sin stämma hörd. Dynamiken i samtal ökar normalt i takt med att deltagarna utvecklar olika former av gemenskap. När det gäller den här aspekten (E 8) framträder en bild av relativt stark gemenskap med övriga medlemmar, där Milkomedlemmar svarar med ett medelvärde på 4.0, SVL med 3.6 och SWM med ett medelvärde på 3.7.

Av intervjusvaren (I 3) visar det sig emellertid att man känner en gemenskap men den är starkt baserad på affärsmässiga relationer. Den privata aspekten

är inte representerad i så stor utsträckning. Detta kan illustreras med uttalanden som:

”Nej jag umgås inte privat med andra medlemmar”

”Känner dom gör man ju ,umgås med en del och några har man en yrkesmässig relation till”.

Mönstret verkar vara gemensamt för alla tre medlemskooperationerna och ur intervju svaren formar vi därför följande meningskategori:

Man känner en del av medlemmarna men umgås inte i så stor utsträckning privat. Det man har gemensamt är medlemskapet i kooperationen.

I förväntansstrukturen ingår naturligtvis också individuella aspekter och ambitioner. I studien berördes huruvida medlemmen förbereder sig inför mötet och om man tänkt ta upp någon särskild fråga. Genom detta får vi en bild av det inre engagemanget och hur aktiv man tänkt vara i mötet. Om man är förberedd och har en vilja att aktivt delta är sannolikheten stor att man påverkar sammankomsten och erhåller ett visst inflytande.

Av svaren (E 9) ser vi att förberedelsegraden och ambitionen att ta upp frågor är tämligen låg. Ganska få hävdar att det haft sådana ambitioner. Milkomedlemmar visar ett medelvärde på 2,6, SVL 2,9 och SWM 2,5. Inte heller här föreligger det någon signifikant skillnad mellan de olika kooperationerna. Vad detta beror på är inte alldeles självklart.

Detta, att man inte förbereder sig i någon nämnvärd utsträckning, får stöd också av intervjuerna, med undantag från de förtroendevalda som i viss utsträckning förbereder sig inför mötet. Detta kan exemplifieras genom uttalande som:

”Om vi förbereder oss kring mötet, nej det gör vi nog inte”

”Nja jag talar med de andra som är i valberedningen och sedan brukar kretsrådet ha möte innan”.

Vi definierar följande meningskategori:

Medlemmarna diskuterar inte med sina lantbrukskollegor innan mötet, de som förbereder sig och diskuterar är förtroendevalda medlemmar.

3.2 Funktionell kvalitet och ändamålsenlighet

Efter att ha berört ett antal strukturella aspekter som omgärdar dialogen finns anledning att också beröra frågan om dialogens output. Vad kommer ut av den och vilken grad är dialogen ändamålsenlig. Mötesdeltagarna fick bedöma mötets funktionalitet, om det fungerade bra eller inte. Svaren (E 11) visar att man tycker mötet fungerar relativt bra (medelvärde för hela gruppen är 4.02). Här förelåg emellertid en signifikant skillnad mellan grupperna. Milko har ett något lägre medelvärde på 3.8 medan de övriga kooperationerna visar mycket högt värde (SVL 4.5 och SWM 4.4).²

Frågan är om den ändamålsenliga funktionen är vanligt förekommande eller en engångsföreteelse. Frågan huruvida deltagarna tyckte mötet fungerade som vanligt ställdes (E 12). I samtliga tre grupper verkar mötet vara tämligen representativt (Milko 4.1, SVL 4.2, SWM 3.9). Deltagarna instämmer med påståendet vilket tillsammans med föregående fråga visar att man i stort sett anser att mötena fungerar bra (medelvärde för hela gruppen 4.04).

Intervjuerna visar heller ingen annan bild. Yttranden såsom dessa är vanligt i den undersökta gruppen:

”Ja, det va som vanligt och det va bra”

Från intervjumaterialet formas meningskategorin:

Mötet fungerade bra och det är som det brukar vara.

² En Factorial Anova visar $F=4,14$, $Sig = 0.23$, där $p = 0.5$. En post hoc test Tukey HSD visar att skillnaden ligger mellan Milko och SVL där $Sig = 0.42$. där Milko instämmer mindre med påståendet än SVL.

3.3 Dialogens karaktär

Hur ser då den mötesform ut som upplevdes som relativt ändamålsenlig? Hur kan den karaktäriseras om man tar deltagarna som utgångspunkt? Några aspekter berördes i de två datamaterialen, bland annat frågan hur lätt medlemmarna tycker det är att yttra sig på mötet (E 10) och hur tillåtande (E 14) det är att diskutera frågor av olika karaktär. Det föreligger inte några helt signifikanta skillnader mellan medlemskooperationerna. Milko har emellertid ett i jämförelse med de övriga lågt medelvärde på 3.9, medan SVL har 4.4 och SWM 4.5. Detta visar att de deltagande medlemmarna finner det öppet att diskutera alla frågor som kommer upp.

Denna bild får stöd i intervjumaterialet men med den skillnaden att man inte är lika klar över möjligheten att kunna påverka. Detta kan exemplifieras av uttalanden som:

”ja om jag häver upp min stämma så kan jag väl yttra mig, men om jag har inflytande är en annan sak”

”ja, man kan väl ta upp vad som helst i princip, ja yttra sig kan man göra men inflytande det vet jag inte”.

Av intervjuerna växer det fram en kategori som är gemensam för alla tre medlemskooperationerna:

Alla har möjligheten och rätten att ta upp frågor som de anser viktiga på mötet men det kräver engagemang från medlemmen, men det innebär inte med automatik att man får ett inflytande enbart om man yttrar sig.

Det framgår av båda de empiriska materialen att mötena anses öppna för alla frågor men intervjuerna ger även en klar indikation på att detta inte med automatik innebär att medlemmen känner att man har ett inflytande enbart för alla frågor går att ta upp.

Även om deltagarna i princip finner det lätt att ta upp frågor och att mötesformen är tillåtande kan det finnas mer osynliga mekanismer i sättet att

kommunicera. Frågan ställdes om själva formen för mötet påverkar hur man kommunicerar. Är den mer 'öppen' eller mer 'stängd'? Är det lätt att kommunicera (E 13)?

Inte heller nu går det att identifiera någon direkt synpunkt på sättet man kommunicerar på. Medelvärde för hela gruppen är 3.8, där Milko har ett medelvärde på 4.0, SVL 4.0 och SWM 3.5. För SWM:s del kan det förklaras av att antalet deltagare var större än de övriga två. En variant på frågan är i vad mån diskussionen har en tillåtande form (E 14). Svaren följer mönstret i den föregående frågan. Deltagarna anser att diskussionen har denna tillåtande form. Medelvärde för hela gruppen är 4.2 (Milko 4.1, SVL 4.2, SWM 4.4).

I intervjuerna ställdes en liknande fråga och det framgår att man anser det vara fritt för alla att yttra sig men att det kräver engagemang från medlemmarna om mötet ska få bra diskussioner. Detta kan exemplifieras av yttranden som:

"Ja möjligheten att yttra mig har ja ju men inflytande kommer utifrån engagemang"

" Ja jag tycker det var rätt så bra diskussioner eller periodvis då"

Följande meningskategori har bildats:

Alla har möjlighet att yttra sig men det kräver engagemang för att driva igenom sin fråga och känna att man har inflytande.

En aspekt av sättet att kommunicera under själva mötet är i vilken grad man 'pratar förbi' varandra i interaktionen. Det handlar om grad av lyhördhet och fokala responser (E 15). För att fånga detta ställdes respondenterna inför ett negativt påstående ("Det hände att man pratade förbi varandra under mötet."). Medelvärde för hela gruppen är 2.5 (Milko 2.8, SVL 2.2, SWM 2.4). Resultaten indikerar att diskussionerna nog förlöper ganska väl. Deltagarna instämmer bara till viss del med påståendet, vilket visar att man är ganska fokuserade och lyckas nå varandra i samtalet.

Av intervjuerna framgår att man i allt väsentligt når varandra i kommunikationen, vilket illustreras av yttranden som:

”Nej men jag tycker väl att är det någon som har vettiga idéer så tycker jag att folk lyssnar”

”Är det något som är väldigt relevant så brukar det bli genompratat”.

Det handlar mycket om vilken fråga som diskuteras. Gräver man djupare bland intervjuerna finner man yttranden som pekar i något annorlunda riktning och vissa problem:

”Det händer ju att diskussionerna blir långdragna och så”

”Det är inte alltid så konstruktivt”

Föreningsmötena upplevs av ganska många som lite 'sega'. Mötena uppvisar inte den där riktiga vitaliteten och spänsten. Intervjumaterialet ger därför följande något mer sammansatta meningskategori:

Frågor som kommer upp till diskussion kan bli långdragna och inte så konstruktiva. Det är sakfrågan som avgör hur diskussionen fortlöper.

Ett sätt att trigga respondenter till att se problem eller begränsande kommunikationsmönster är att efterfråga eventuella förändringar. Relativt få vill emellertid se en förändring av mötesformen (E 16). Inom Milko verkar det finnas ett visst intresse för förändring (medelvärde 2.2) men det tycks inte gälla för SVL (1.2) och SWM (1.8). Mötesdeltagarna verkar med andra ord relativt nöjda med föreningsmötena och det går inte att direkt läsa ut önskemål om förändring.

Intervjusvaren liknar mönstret från enkäten men med den skillnaden att man efterlyser mer engagemang och från fler medlemmar. Detta kan belysas med uttalanden som:

”Det skulle gå och skapa mer engagemang egentligen, kanske genom att ändra mötesformen på nått vis”

”Mötesformen är nog rätt, det får inte bli för långdraget”.

Följande meningskategori har formulerats för detta:

Med viss tvekan kan en förändring av mötet ske men vad som krävs är bättre engagemang.

Vi kan notera en viss motstridighet i materialet. Deltagarna är på det hela taget rätt nöjda med föreningsmötena och dess form för kommunikation. Samtidigt efterlyser man mer engagemang. Det verkar inte som att särskilt många reflekterat över hur ett sådant engagemang skulle kunna främjas.

3.4 Några konklusioner

Resultaten kan sammanfattas enligt följande. Medlemmarna har inte i förväg tänkt ta upp något på mötet. De gånger som man möjligtvis diskuterar frågor innan mötet är om man är förtroendevald eller att det är en "het" fråga på gång. I övrigt så diskuterar man inte så mycket innan. Även om man inte diskuterar så mycket innan anser en stor del att man kan ta upp vilka frågor som faller en in och det är bara ens egna engagemang som hindrar en från att säga sin mening på mötet.

Man anser även att frågorna som tas upp diskuteras igenom och de fall där man pratar förbi varandra beror det oftast på att frågan gått runt några varv och att det blir tröttande med tjat. Ultimata diskussioner beskrivs i termer som "konstruktiva" och "rationella". I allmänhet tycker man att mötena fungerar som vanligt och det har inte skett några större förändringar av formen, den är invand och bekant. I de flesta fall ser man inte heller någon anledning till att förändra formen. "Den tjänar sitt syfte". I de fall som en förändring önskas så vill man se mindre kretsar för mötena och högre engagemang hos medlemmarna.

När det gäller den inre dialogen uppfattas mötet som ändamålsenligt och att det fungerar ganska väl för deltagarna. Man kan se indikationer på att den inre dialogen i stora drag upplevs som lagom reglerad. Skarpare inflytande

på sakfrågor önskas emellertid för att få upp engagemanget (invändningar finns bl.a. kring de ofta alltför informationsfattiga dagordningspunkterna). Det finns ett "vi-och-dom" tänkande hos såväl medlemmar som förtroendevalda. Perspektivskillnaden syns i ordval och rumspositionering (framgår av videomaterialet). De tämligen strikta och formella mötena ger å ena sidan en trygg ram med tydliga spelregler som är invand och bekant. Å andra sidan begränsar och reglerar den på ett sätt som inte helt stämmer med de önskemål många har med föreningsmötena (mindre grupper och högre engagemang). Alternativa diskussionsformer kan vara en väg ut ur detta dilemma.

4 Diskussion

Föreningsmötet som forum för kommunikation är av största vikt för medlemmen. Det är för de flesta medlemmar, med undantag de som är förtroende valda, den enda kontakt med kooperationen. Det är där som de kan yttra sig för att visa vad de tycker, få ekonomisk information och i övrigt bilda sig en uppfattning om olika åsikter. Mötet är viktigt för medlemmen i många avseenden. För det första så bidrar föreningsmötet till en identifiering av sin roll som medlem och för det andra så bidrar den till att medlemmen kan upprätthålla en relation med kooperationen.

Formen för föreningsmötena är starkt reglerad av föreningslagen. Man har en utsedd ordförande, även fasta punkter som tas upp och helst så är det ordförande som ska fördela talutrymmet. Denna form av interaktion skiljer sig markant från andra interaktioner såsom vardags samtal, kollegialt samtal etc. Denna samverkansform har levt kvar inom kooperationen och man har inte förändrat formen i någon högre utsträckning. Medan kooperationerna i alla möjliga avseenden tycks sträva efter en likhet med den privata företagsmarknaden så lever ändå formen för föreningsmötena kvar. Är det möjligen så att mötena trots sin konservativa form ändå fyller en funktion?

I föreliggande studie har genomförs en närmare analys av dialogen i föreningsmötet, utifrån ett deltagarperspektiv. Frågor har ställts kring upplevelsen av föreningsmötet. De som var med på föreningsmötet fick ge sin syn på vad som skedde men också hur de allmänt uppfattar dialogen i kooperationens föreningsmöten. Intresset riktas mot aspekter som kan förklara dialogens karaktär. Detta har skett genom en kombinerad metodansats i form av enkäter, personliga intervjuer och videoinspelning.

Syftet med studien var mer precist att beskriva det ömsesidiga förhållandet mellan gruppdialogers infrastruktur och dess kommunikationsmönster, utifrån en analys av lantbrukskooperativa föreningsmöten. Dels handlar det om att frilägga infrastrukturen i sig, dess element och funktion, dels beskriva infrastrukturens effekt på det kommunikativa spelet mellan mötets aktörer,

så som det upplevs av mötets deltagare i termer av ändamålsenlighet och funktionalitet.

Valet av termen infrastruktur är inte slumpmässigt. Infrastruktur anger att det förväntas existera relativt bestämda strukturer som utgör de grundläggande betingelser som gör att en dialog skapas och utvecklas. Dessa strukturer kan vara organisatoriska maktförhållanden, kulturellt bestämda institutioner eller socialpsykologiskt bestämda mellanmännsliga rutiner. I studien har vi sett exempel på samtliga.

Studien har också velat kasta ljus över de inre aspekterna av dialogen i föreningsmöten. Det har antagits att det såväl inne i dialogen som i dess omgivning finns strukturer och mekanismer som förklarar varför den tar sig vissa bestämda former.

Man kan alltså förvänta sig finna någon form av kontext som definierar och delvis reglerar kommunikationen. Emellertid är kontexter alltid situationsspecifika och för just den form av möte som studien intresserar sig för saknas empiriska studier.

4.1 Empiriska resultat i korthet

Som underlag för en diskussion följer här ett avsnitt som försöker sammanfatta de mer uppenbara observationerna i studien. Man kan se avsnittet som ett bidrag till den empiriska förståelsen av dynamiken i lantbrukskooperationens föreningsmöten. Resultaten kan sammanfattas i punktform enligt följande.

1. Medlemmarna har inte i förväg tänkt ta upp något på mötet. De gånger som man möjligtvis diskuterar frågor innan mötet är om man är förtroendevald eller att det är en ”het” fråga på gång. Även om man inte pratas vid så mycket innan mötet anser en stor del att man kan ta upp vilka frågor som faller en in. Det är mest bristen på engagemang som hindrar medlemmarna från att bry sig så mycket.

2. Studien visar också att deltagarna själva i allmänhet upplever att dialogens form är ändamålsenlig. Formen gör att deltagarna genom sammankomsten når syftet med själva mötet. Att träffas inom ramen för ett lantbrukskooperativt föreningsmöte är en mycket etablerad företeelse. Den förväntas ske på ett visst sätt. Förväntningarna på dialogen är för deltagarna inte reflekterad utan mer ett förgivet tagande om hur ett föreningsmöte går till. Sammankomsten är ett tillfälle att få höra hur det går med Kooperationen och kanske få sig en pratstund med någon kollega och granne. Att i någon större utsträckning kunna påverka mötet och dess gestaltning är inget som är särskilt framträdande.

3. Dialogen upplevs som lagom reglerad. Den formella och strikta mötesformen ger en trygg ram med tydliga dialogregler. Alla vet vad som är lämpligt respektive olämpligt. Att göra som man brukar ger en trygghet. Mötesformen beskrivs av deltagarna som öppen och tillåtande. Även om man inte diskuterar så mycket anser en stor del att man kan ta upp vilka frågor som faller en in och det är bara ens egna engagemang som hindrar en från att säga sin mening på mötet.

4. Mötesformen beskrivs emellanåt som långdragen, ett uttryck som står för att vissa personer stjälar talutrymme på ett sätt som i onödan stänger för andras initiativ. Det finns ett mått av önskemål om förändring även om deltagarna inte har några större förväntningar på dynamik. Det är först när man gräver i datamaterialet och ber respondenterna gå bortom hur det brukar vara som vi kan skönja en medvetenhet om att kommunikationsformerna skulle kunna vara annorlunda och bättre. Vad som händer i Kooperationen är tämligen frikopplat från den enskilde lantbrukarens primära intresse, så länge inga drastiska förändringsprojekt är på agendan.

5. Vidare är det uppenbart att det allt som oftast önskas skarpare inflytande på sakfrågor. Detta inflytande är bortdefinierat genom traditionen att använda informationsfattiga dagordningar. Det begränsade underlaget kan ses som ett maktmedel för att definiera samtals karaktär och begreppsstruktur. Om man önskar mer engagemang från medlemmar måste

man också släppa lite mer på den makt man har inom kooperativets ledning. Genom utförligare informationsunderlag följer mer dynamik och utrymme för alternativa diskurser. Kombinerar man detta med alternativa spelregler för mindre formella möten kan medlemsinflytandet bli konstruktivt för Kooperationen.

6. Det institutionaliserade mötet med begränsat utrymme för ömsesidighet förstärker det "vi-och-dom" tänkande som finns såväl hos medlemmarna som hos de förtroendevalda styrelsemedlemmarna. Bristen på engagemang är ett tecken. Bristen på djup i dialogen är ett annat. Utvecklingen har drivit Kooperationerna i en riktning och till en storlek där medlemmarna i egenskap av ägare har marginaliserats eller helt försvunnit. I förhållande till det kooperativa ägaridealet kan man se en Kooperation i ruiner med institutionaliserade rester av mötesgemenskap. Ägarna agerar som vilka aktieägare som helst och föreningsmötena fungerar som vilken bolagsstämma som helst. Medlemsrelationen betraktas som en kostnad som måste begränsas till ett minimum. Det "religiösa LRF-stuket", som någon uttryckte det, får inte ta för mycket utrymme i föreningsmötena.

4.2 Reflektioner

Det kan tyckas märkligt att medlemmarna inte lägger större vikt vid föreningsmötena och dess form. För en utomstående får man intrycket av att det är detta forum som ska hålla en heterogen grupp samman och som ska ge medlemmarna möjlighet till påverkan på en Kooperation som i grunden existerar på grund av medlemmarnas gemensamma ekonomiska intresse. För att den kooperativa idén ska överleva och kooperativen inte enbart blir tjänstemannastyrda krävs ett ökat engagemang av medlemmarna och en insikt i vilken potential föreningsmötena har. Detta inte enbart för att ge mer inflytande och möjligheten att aktivt påverka sin livssituation, utan även för att det i vissa fall är Kooperationen som är medlemmens enda alternativ för att kunna få avsättning för sina varor på en marknad.

Av svaren på frågorna kan man komma till slutsatsen att medlemmarna upplever mötena som relativt välfungerande, vilket är bra. Vissa tendenser ser man dock i intervju svaren att man ibland upplever att vissa frågor kan bli för långdragna. Denna tendens kan man också ana när man studerar videoupptagningar från föreningsmötena. Studier av filmerna visar att medlemmen inte gärna lämnar ordet till andra deltagare utan vill gärna behålla sitt talutrymme som man fått och man tenderar även att återkomma till samma frågor om man får ordet vid ett senare tillfälle. Denna tendens kan bidra till att andra ibland tycker att enskilda individer ältar vissa favoritfrågor och att man inte kommer vidare. Generellt sett upplever man mötena som bra och funktionella.

Detta förhållande kan emellertid problematiseras. Är det så att man inte vill ha någon förändring av mötena för att föreningsformatet är det enda som indikerar att det är en förening man är verksam i. Som nämnts tidigare så har inte formen förändrats på alla år som föreningarna varit verksamma men däremot har yttre strukturer så som marknadsanpassning förändrats radikalt. Att bevara mötesformen i sin ursprungliga form kan vara ett uttryck för en önskan om att ändå bevara något som känns hemtamt, som en motkraft till alla de förändringar som Kooperationen varit tvungna att genomföra de senaste decennierna. Om så är fallet fyller mötesformen och dess struktur en viktig funktion. Det är där som den kooperativa andan bevaras och man upprätthåller en relation både till andra medlemmar och till Kooperationen som idé.

Att så många medlemmar anser att det är ett öppet forum och att det är fritt för vem som helst att yttra sig kan bero på att denna form är så naturlig för dem som deltar. Många av dem är uppväxta med föreningslivet. De kan ha ärvt traditionerna från sina föräldrar som troligtvis även de varit medlemmar i kooperativ. Föreningsmötet är en offentlig talsituation som är reglerad av föreningslagen. Det kan vara så att mötena som följer ett strikt formellt mönster ger deltagarna en trygghet i och med att man vet spelreglerna för kommunikationen. Det finns formella regler för hur kommunikationen ska gå till väga som t.ex. att begära ordet av ordförande innan man upphäver sin stämma.

Men man bör kanske fundera på vilken funktion denna mötesform ska fylla. Ska den tillgodose behovet av identitetsbyggande för medlemmen och social gemenskap eller enbart inriktas mot ekonomisk information? Det kanske ska finnas olika mötesformer för olika medlemsbehov. Indikationer på det framträder när man lyssnar på respondenterna. Men man kan också fundera över om Kooperationens föreningsmöten skulle kunna användas för mer brännande frågor för den enskilde lantbrukaren. Medlemmarna skulle kunna återta något av det inflytande de idag saknar genom att på mötesdagordningen föra upp frågor som har att göra med lokala behov, att i någon mening återta makten över dagordningen. Det går säkert att öka engagemanget för vad som sker i den stora producentkooperationen med alternativa dialogformer och förändrad infrastruktur. Men om sådana åtgärder genomförs tillsammans med frågan hur lantbrukare i framtiden kan samverka för en lokal lantbruksnäring, kan ytterligare engagemang uppnås.

Man kan hävda att det finns en dold kostnad i den demokratiskt orienterade medlemsorganisationen. Den "tröghet" i beslutsprocesserna, som flera av intervjupersonerna vittnar om, beror mycket på den kommunikationsstruktur som krävs i kooperativa företag, något som också problematiserats inom kooperationsforskningen (se t.ex. Nilsson 1996). Samtidigt finns skäl som talar för att en sådan kommunikationsstruktur också till viss del är av godo inte enbart för kooperativ utan även för andra associationsformer. För genuin kommunikation krävs också delaktighet, eftertänksamhet och annan struktur för informationsutbyte och samtal. Dessa erfarenheter, som bekräftats i senare forskning (se t.ex. Johansson-Hidén 1998), gör det särskilt relevant att utveckla organisatoriska kommunikationsformer, inte minst i den nuvarande förändringen mot ökad affärsmässighet och marknadsanpassning.

Vi har i studien kunnat observera hur medlemmar i en kooperation under ett föreningsmöte kan ikläda sig olika roller, t.ex. skifta från ägarrollen, som mer har att göra med avsikten att vilja styra, till affärsrollen, med ett intresse för att göra affärer. När Kooperationens ledning och förtroendevalda tappar i tillit kan medlemmar ha tendens att skifta från affärsroll till ägarroll. Dynamiken i de studerade föreningsmötena varierade. När det uttrycktes

bristande tillit gentemot Kooperationens ledning t.ex. på grund av oklarhet om vad som sker i Kooperationen, svagt ekonomiskt resultat, låga ersättningar eller allmänt missnöje med utvecklingen, gestaltades det också i en ökad gruppdynamik, verbalt, ickeverbalt (mimik, gestik, kroppsligt) och rumsligt (i form av blickar, allianser och internt refererande). För den här typen av dialogprocesser spelar ordföranden en central roll. Graden av tillit är en faktor som deltagarna förhåller sig till i dialogen. Men graden av tillit påverkas också av sättet på vilket man för dialog. Förtroendeingivande ordförandeskap och mötesordning påverkar deltagarnas föreställningar. Ett trovärdigt agerande kan skänka tillit till sådant man inte kan komma åt.

Under studiets gång har det blivit alltmer tydligt att kretsmötena har en central funktion för kontakten gentemot de enskilda medlemmarna. Följaktligen är också dessa fora viktiga om man har ambition att utveckla den dialog som där förs. Bland annat inom Milko finns en ambition att förbättra denna dialog i termer av "mer kundorienterade möten". Det handlar i allt väsentligt om att finna en lagom nivå på reglering av dialogen. Vissa delar av de studerade föreningsmötena bör rimligen regleras hårdare än idag. Det gäller att främja strukturer som styr graden av delaktighet i interaktion. Medan andra delar bör regleras mindre såsom innehållet i dagordningen och i vilken ordning man genomför olika moment.

Studien har försökt fördjupa förståelsen för styrning och kommunikation i medlemsägda organisationer med varierande rollidentiteter. Studien har varit på spåren underlag för utveckling av föreningsmötena i strategisk mening med särskilt fokus på dialogens infrastruktur. Studien har visat på några viktiga dimensioner i kommunikationsstrukturen som får implikationer för val av kommunikationsvägar och formerna för samtal. Genom att hitta lokalt anpassade former för dessa är det möjligt att undvika onödiga och kostsamma kommunikationsstörningar. Infrastrukturen, så som vi analyserat den i denna studie, kan vara både möjliggöra och begränsa genuin kommunikation mellan människor.

4.3 Implikationer

Sammantaget kan man notera att föreningsmötena upplevs fungera tämligen ändamålsenligt men att det också finns anledning att genom konkreta åtgärder fördjupa dialogen mellan deltagarna. Det skulle driva upp engagemanget för den kooperativa verksamheten men framför allt öka affärsutbytet mellan lantbrukarna och utgöra en tydligare arena för gemensamma frågor för det svenska lantbrukets överlevnad, vilken inte kan tas för given.

Om man inte helt vill avveckla medlemsrelationen utan stärka den i den riktning studiens respondenter och resonemanget ovan antyder, finns det skäl för dem som ansvarar för föreningsmötenas form att pröva alternativa diskussionsformer. Det kan vara att lite mer kreativt laborera med mindre samtalsgrupper under föreningsmötena, minska formaliseringen i mötesritualen, mer utförliga kallelser kring ”heta” frågor, ge mer utrymme för långsiktiga frågor med bäring också på den egna gården och vad som på sikt kan utveckla den egna bygden.

Ordförande bör rimligen se till att alla som har kunskaper och erfarenheter inom ett visst område får komma till tals, allt för att mötet ska skall fungera som ett forum för demokrati och medlemsinflytande. När det gäller deltagarna antas de i sin tur komma väl förberedda och bjuda på sina erfarenheter utan att stjäla allt för mycket talutrymme. Det handlar om att finna en lagom nivå på reglering av dialogen. Vissa delar av de studerade föreningsmötena bör rimligen regleras hårdare än idag. Det gäller att främja strukturer som styr graden av delaktighet i interaktion. Medan andra delar bör regleras mindre såsom innehållet i dagordningen och i vilken ordning man genomför olika moment. Med den typen av reformer kan man möjligen återfå vitalitet och engagemang.

Litteraturförteckning

- Allwood, J., 1995, An Activity Based Approach to Pragmatics. *Gothenburg Papers in Theoretical Linguistics* 76. Göteborg University, dept. of Linguistics.
- Bhaskar, R., 1991, *Philosophy and the Idea of Freedom*. Oxford: Basil Blackwell.
- Blois, K.J., 1999, Trust in Business to Business Relationships – An Evaluation of its Status. *Journal of Management Studies*. March, 1999.
- Cedersund, E., 1992, *Talk, Text and Institutional Order. A study of Communication in Social Welfare Bureaucracies*. Communication Studies, Linköping University.
- Child, J., 1972, Organisational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 6: 1-22.
- Cook, M., 1994, The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives, *Journal of Agricultural Cooperation*, 9, 42 (1994).
- Deetz, S., 1995, *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Hampton Press, Inc. Cresskill, New Jersey.
- Engeström, Y., & D. Middleton, 1998, Cognition and Communication at Work. In Engeström & Middleton, Eds. Cambridge University Press.
- Fregidou-Malama, M., 2000, Kanskaper om och attityder till kooperativt företagande. *Kooperativ Årsbok 2000*.
- Goldhaber, G. M., 1993, *Organizational Communication*. Sixth Edition. Brown & Benchmark Publishers.
- Grönroos, C., 1997, Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, No. 13, pp. 407-420.
- Grönroos, C., 2000b, *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Wiley, Chichester.
- Gummesson, E., 2001b, Relationship Marketing in the New Economy, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-57.
- Habermas, J., 1984, *The Theory of Communication Action*. Vol. I, Boston: Beacon Press.

- Hakelius, K., 1996, *Kooperativa värden: Hur svenska lantbrukare upplever sina kooperativa organisationer*. Stiftelsen lantbruksforskning, SLF Rapport nr 28.
- Hakelius, K., 1999, Farmer Cooperatives in the 21st Century: Young and Old Farmers in Sweden. *Journal of Rural Cooperation*, 27 (1), 31-54.
- Hakelius, K., & P. Österberg, 2004, *Participation in Decision Making: The Key to Trust and Commitment in Farmer Cooperatives*. Proceedings, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- Holmlund, M., 1997, Perceived Quality in Business Relationships. *Ekonomi och samhälle* nr. 66 (diss), Svenska handelshögskolan, Helsingfors.
- Johansson-Hidén, B., 1998, *Analyzing talk in the workplace group: Dynamics, dominance and coherence*. (Diss.), Dept. of Psychology. Göteborg University.
- Jonsson, C., 1995 *Ledning i folkrörelseorganisationer - den interaktiva ledningslogiken*. Lund Studies in Economics and Management 25. The Institute of Economic Research. Lund University Press.
- Katz, J. P., 1997, Managerial Behavior and Strategy Choices in Agribusiness Cooperatives. *Agribusiness*, Vol. 13, No. 5, pp. 483-495.
- Lerman, Z., & C. Parliament, 1990, Comparative Performance of Cooperative and Investor-Owned Firms in U.S. Food Industries. *Agribusiness*, 6(6), 527.
- Modell, S., & P. Nordmark, 1997, Flerdimensionell resultatmätning i lantbrukskooperativa företag - medlems intresset i fokus. *Kooperativ Årsbok 1997*.
- Modell, S., 1998, *Service Management Control in Highly Interactive Services*. (Diss.), Service Research Center – CTF, Karlstad University.
- Münkner, H.H., 1989, *Cooperative Ideas, Principles and Practices*. Marburg/Lahn: S & W Druckerei und Verlag GmbH.
- Nilsson, J. och T. Björklund, 2003, *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* Rapport 149, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.
- Nilsson, L., 2003, *Being a Member, an Owner or Trading Partner? Farmers on their Attitudes to Farmers' Cooperatives*. Proceedings SLU, Uppsala.

- Nilsson, T., 2003, Bussförarens upplevelser av förändrade verksamhets- och arbetsvillkor. Ett tillitsperspektiv. Karlstad University Studies 2003:34.
- Normann, R. & R. Ramirez, 1993, From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, Harvard Business Review, July – August, pp 65-77.
- Palm, L., 1994, *Övertalningsstrategier - Att välja budskap efter utgångsläge*. (Diss.) Lund Studies in Media and Communication. Lund University Press.
- Ramirez, R., 1999, Value Co-production: Intellectual Origins and Implication for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20.
- Rhodes, J., 1983, The Large Agricultural Cooperative as a Competitor. *American Journal of Agricultural Economics*, 65(5), 1090.
- Strandvik, T., & J-Å. Törnroos, 1997, Discovering Relationscapes: Extending the Horizon of Relationship Strategies in Marketing. Ingår i konferensproceedings, *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*. American Marketing Association Special Conferences, Dublin, 12-15.6, 1997.
- Westberg, L., 2003, Aktörssamverkan i livsmedelskedjan: Det handlar om att ge och att ta. Fakta Jordbruk, Nr 7, Sveriges lantbruksuniversitet - SLU.

Bilaga 1 – Resultat i tabellform

I denna del kommer varje fråga i del två att redovisas med deskriptiv statistik i form av tabell där varje grupps resultat redovisas. Där en signifikant skillnad mellan grupperna har förekommit redovisas detta i direkt anslutning till aktuell fråga.

Kvantitativa enkätresultat

Fråga 7: Jag tycker jag får tillräckligt med förhands information angående vad mötet kommer att behandla.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	18	2,00	5,00	3,83	0,92
SVL	12	2,00	5,00	3,67	1,43
SWM	14	2,00	5,00	4,07	0,92

SVL= Svenska Lantmännen, SWM= Swedish Meats. 1= stämmer inte alls och 5= stämmer helt

Fråga 8: Jag känner stark gemenskap med övriga medlemmar.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	18	2,00	5,00	4,00	0,84
SVL	12	2,00	5,00	3,67	1,15
SWM	14	2,00	5,00	3,71	0,99

Fråga 9: Jag hade redan innan mötet bestämt vad jag ville ta upp på dagordningen.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	18	1,00	5,00	2,67	1,37
SVL	11	1,00	5,00	2,91	1,64
SWM	13	1,00	5,00	2,54	1,20

Fråga 10: Vår mötesform gör det möjligt att diskutera alla sorters frågor som kommer upp.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	18	1,00	5,00	3,94	0,99
SVL	12	3,00	5,00	4,42	0,79
SWM	12	4,00	5,00	4,50	0,52

Fråga 11: Mötet som jag deltog i fungerade bra.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	18	2,00	5,00	3,83	0,76
SVL	12	3,00	5,00	4,500	0,67
SWM	14	3,00	5,00	4,43	0,65

Här föreligger en signifikant skillnad mellan grupperna. Med Factorial Anova $F= 4,14$, $Sig = 0,23$, där $p= 0,5$. Med post hoc test Tukey HSD visades skillnaden ligga mellan Milko och SVL där $Sig = 0,42$, där Milko instämmer mindre med påståendet än SVL

Fråga 12: Jag tycker mötet fungerade som vanligt.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	16	3,00	5,00	4,13	0,72
SVL	12	2,00	5,00	4,42	0,99
SWM	13	1,00	5,00	3,62	1,19

Fråga 13: Vi har en mötesform som gör det lätt att kommunicera.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	18	2,00	5,00	4,00	0,84
SVL	12	2,00	5,00	4,08	1,08
SWM	14	1,00	4,00	3,50	0,85

Fråga 14: *Jag tycker vi har en tillåtande form för diskussion.*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	17	2,00	5,00	4,17	0,81
SVL	12	1,00	5,00	4,25	1,21
SWM	13	3,00	5,00	4,46	0,66

Fråga15: *det hände att man pratade förbi varandra under mötet.*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	18	1,00	5,00	2,83	1,15
SVL	11	1,00	5,00	2,27	1,35
SWM	13	1,00	4,00	2,46	1,05

Fråga 16: *Jag skulle vilja se en förändring av mötesformen.*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Milko	18	1,00	5,00	2,28	1,13
SVL	11	1,00	3,00	1,27	0,65
SWM	13	1,00	3,00	1,84	0,80

Här föreligger en signifikant skillnad mellan grupperna. Med Factorial Anova $F= 4,030$, $Sig = 0,26$, där $p= 0,5$. Med post hoc test Tukey HSD visades skillnaden ligga mellan Milko och SVL där $Sig = 0,19$, där SVL i mindre utsträckning instämmer med påståendet än Milko

