



Proteströrelser i lantbruks- kooperativa företag

– Vad är problemet?

Johan Karlson

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--400-SE*

*Examensarbete 400
Uppsala 2005*

Proteströrelser i lantbruks- kooperativa företag

– Vad är problemet?

Protest Movements in Farmer Cooperatives – What is the Problem?

Johan Karlson

Handledare: Karin Hakelius

© Johan Karlson

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--400--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Förord

Det har tagit drygt ett år att föra detta arbete i hamn. Även om det alls inte handlar om ett heltidsarbete under detta år, så är det ändå en lång process. Ämnet och den metod som har valts –intervjuer i fokusgrupper – kräver en mycket lång skrivprocess. Trots det är ämnet lika intressant och spännande nu som någonsin. Hur kan det komma sig? Ämnet fånglar i sig, javisst, men det är det goda samarbetet kring detta examensarbete som gjort det så lätt och trevligt att genomföra!

Först och främst, förstås vill jag tacka de bönder som har intervjuats som är värda all tacksamhet. Ni har alla utan undantag visat stor generositet, föredömlig öppenhet, intresse och god återkoppling i arbetet. Era insatser gjorde detta examensarbete möjligt!

Ett stort tack vill jag även sända Elisabeth Gauffin, styrelseledamot i Arla Foods, som gav fröet till denna uppsats genom sitt föredrag i oktober 2003. Det var till Elisabeth som jag vände mig med min förfrågan om att göra en fallstudie inom Arla Foods medlemsorganisation. Genom att Elisabeth välvilligt förmedlade värdefulla kontakter resulterade detta i ett sedermera mycket gott samarbete med föreningen. I detta initiala skede var det också mycket skönt att möta medlemschef Ingvar S Olsson, Arla Foods Medlemmar, Göteborg som förankrade underökningen i medlemsorganisationen och utsåg kontaktpersonen Bodil Ståhl som fortsatt kontakten i samma anda. Det är med stor tacksamhet som vi fick tillåtelse att utföra denna undersökning i Arla Foods medlemsorganisation. Föreningen har agerat föredömligt gentemot mig, inga begränsningar har lagts på mig, jag har fått möjligheten att arbeta helt fritt. Ett stort tack är också Björn Elmqvist, Arla Foods Medlemmar, Växjö värd för många långa goda samtal kring ämnet. Lantbrukarnas riksförbund gav i samarbete med Arla Foods (genom Bodil Ståhl och Michael Insulander) ett mycket välkommet finansiellt bidrag till arbetet.

All tacksamhet vill jag också rikta till lektor och prefekt Karin Hakelius, min handledare, för ett mycket gott samarbete under det år som har gott. Många och långa samtal vid examensarbetets början visade sig utgöra en gynnsam och stabil grund för examensarbetet under denna långa process. God, kamratlig korrespondens under en tid när Karin som prefekt har tvingats koncentrera sig på institutionens inre liv mer än någonsin, har trots detta fört uppsatsarbetet framåt på ett tryggt och fördömligt sätt. Det har varit ett roligt samarbete! Jag vill också tacka professor Jerker Nilsson genom sin fantastiska undervisning som sporrar och stimulerar studenterna i ämnet Kooperation vid Institutionen för ekonomi vid SLU på Ultuna.

Brunsmåla i Älmeboda Socken,

Fredagen den 21 mars 2005

Johan Karlson

Sammanfattning

Denna uppsats handlar om grupper av medlemmar i lantbrukskooperativa företag och deras protester gentemot föreningens styrelse och ledning. Syftet är att förstå varför proteströrelser uppstår i lantbruksföretag, de drivande medlemmarnas prioriteringar och syften och genom det söka vägar för styrelsen att hantera eller ta vara på dessa proteströrelser.

Uppsatsens teoretiska referensram är institutionell ekonomi, med dess agent- och transaktionskostnadsteorier liksom Albert Hirschmans klassiska voice & exitteori. Organisationssteori och teori om subkulturer ger perspektiv på proteströrelser sett som ett socialpsykologiskt fenomen. Inom ramen för uppsatsen har en kvalitativ studie genomförts bland Arla Foods ambas svenska medlemmar. Fem grupper av medlemmar, som under de senaste fem åren genomfört tämligen omfattande proteströrelser gentemot föreningen, har genomgått gruppintervjuer i så kallade fokusgrupper. De transkriberade intervjuerna utgör uppsatsens analysunderlag.

Förenande var en allmän grundmurad misstro mot föreningens interna information, ett starkt krav på fördjupad och omfattande kommunikation mellan såväl företagsledning som medlemmar, men också medlemmar olika regioner emellan. Den drivande kraften i protesterna kan därför sägas vara informationsunderskott och arrogans i bemötande från föreningens ledning och styrelse. Grupperna upplever en markant trend i Arla Foods bemötande gentemot dem under dessa fem år, från att ha varit hård och oförsonlig till att idag vara förhållandevis lyssnande och professionell. Svåra beslut inom föreningen under det sista året kring prissänkningar på mjölkkråvara har i vissa grupper därför tagits emot med förståelse och fattning.

Resultatet pekar på att proteströrelser inte kan tas för givna eller betraktas som ett konstant, opåverkligt fenomen. Tvärtom är förekomsten av fenomenet tecken på dissonans inom föreningen och tecken på att medlemsdemokratin haltar. Proteströrelser indikerar att legitimiteten för föreningens styrelse inte är fullgod. I uppsatsens diskussion antas att bristande legitimitet för styrelse och ledning inom ett kooperativ i en utpräglad konkurrenssituation kommer att vara föreningen till stor skada. Resonemanget bygger på att legitimitet för styrelsen indirekt ger styrelsen ett nödvändigt aktionsutrymme i en labil marknadssituation.

I diskussionen lyfts tanken att svårlösta problem med bönder som misstror eller vanemässigt låter bli att läsa föreningens information kan vara historiskt betingade. I spelet om statliga åtaganden för det svenska lantbruket under 1900-talets mitt och andra hälft är det rimligt att anta att den bondeägda föreningsrörelsen styrde sin information tämligen hårt för att vinna en mycket betydelsefull opinion – informationen blev alltså propaganda såväl inåt rörelsen som gentemot allmänheten. Trovärdigheten hos de svenska kooperativens informationskanaler kan ha tagit skada vid denna tid – och därför misstror i så fall medlemmarna informationen från sina kooperativ.

Summary

This essay deals with the phenomenon of member protests against the executives and/or the management in agricultural cooperatives. The aim is to understand member protests, why these begin and how the protesting farmers are reasoning. The essay ends up with some advices in preventing or dealing with member protests in agricultural cooperatives.

The theoretical framework is based on the Institutional school, including agency theory and transaction cost theory. In addition, Albert Hirschman's "voice & exit"-theory is used as theoretical tools, as well as influences from organisational theory. Five interviews, based on the technique of "focus groups", have been made with small groups of Swedish members of the cooperative dairy Arla Foods amba. The interviewed members have, in different ways, been engaged in protests against the executive and/or the management. The empirical material of the interviews has been analyzed using the theoretical framework above, and the result has led to recommendations.

The interviews indicate wide spread, but contradicting, feelings of distrust among farmers: Information presented by the cooperative, and education offered by the cooperative to directors are distrusted without evidence of bad quality, or even with credit to good information. Demands of deepened internal democracy and further developed audit of the cooperative in several aspects were commonly argued.

Lack of information or mistrust to information, as well as weak communication between members, group of members or between members and the management seems to be the driving force in many of the interviewed groups. The results of the investigation indicate that phenomenon of member protests in cooperatives shall not be taken for granted or neglected. The phenomenon indicates a state of badly working communication between members of the cooperative. The executive could be expected to face problems with its legitimacy. The origin of mistrust, however, could be difficult to explore.

The essay ends up with recommendations. It is crucial that members in a cooperative, maybe especial members from different regions, meet each other often and in different ways in order to prevent detrimental member protests. When meeting each other, members will learn more about the cooperative in a creative and effective manner, leading to a better possibility to handle gossip-creation about the operation or the market. In large, international cooperatives (for instance Arla Foods with members in Denmark and Sweden) protest groups may use rumours of opinions among members in other regions in order to substantiate their opinions. This could only happen in a cooperative characterized by bad working communication between its members.

Innehåll

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	1
1.2.1	<i>Axplock ur massmedias rapportering om proteströrelser</i>	1
1.2.2	<i>Ledarskapets paradox</i>	3
1.2.3	<i>Bonden som pristagare och ägare</i>	3
1.2.4	<i>Sammanfattning</i>	5
1.3	FÖRETAGSPRESENTATION	5
1.3.1	<i>Ekonomisk översikt</i>	5
1.3.2	<i>Historisk överblick</i>	6
1.4	PROBLEMFÖRMULERING	7
1.5	SYFTE	7
1.6	DISKUSSION KRING VALET AV TEORI	8
2	TOLKNINGSRAM	10
2.1	AGENTTEORI	10
2.2	TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI	12
2.3	HIRSCHMANS TEORI KRING VOICE OCH EXIT	13
2.4	ORGANISATIONSKULTUR	14
2.5	SUBKULTUR	15
2.6	SAMMANFATTNING	16
3	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	17
3.1	UNDERSÖKNINGSMETOD	17
3.1.1	<i>Fokusgrupper</i>	18
3.1.2	<i>Intervjuernas upplägg</i>	18
3.1.3	<i>Tolkningsarbetets uppläggning</i>	20
3.2	TROVÄRDIGHET	21
3.3	SAMMANFATTNING	22
4	EMPIRI	23
4.1	PRESENTATION AV GRUPPERNA	23
4.1.1	<i>Översiktlig beskrivning av protestgrupperna</i>	23
4.1.2	<i>Beskrivning av protesterna som dessa grupper drivit</i>	24
4.1.3	<i>Gruppernas karaktär</i>	26
4.2	FRUSTRATIONEN	27
4.2.1	<i>Arlas information och utbildning – god eller dålig kvalitet?</i>	27
4.2.2	<i>Misstro mot föreningens verksamhet på sina hemmamarknader</i>	29
4.2.3	<i>Oro över internationella satsningar</i>	30
4.2.4	<i>Krav på information och uppföljning</i>	31
4.3	PROTESTANT BLAND GRANNAR OCH KOLLEGOR	33
4.3.1	<i>Protesternas legitimitet</i>	33
4.3.2	<i>I opposition till föreningens majoritet</i>	34
4.3.3	<i>Att vinna en opinion</i>	35
4.3.4	<i>Avsaknaden av engagerade kollegor</i>	37
4.3.5	<i>Bristen på alternativ</i>	38
4.4	ALTERNATIVEN TILL ARLA	39
4.4.1	<i>Konkurrenter</i>	39
4.4.2	<i>Starta eget</i>	40
4.5	STOR ATTITYDFÖRÄNDRING	41

5	TOLKNINGAR	44
5.1	FENOMENET PROTESTRÖRELSE	44
5.2	BONDENS VERKLIGHET OSÄKER OCH KOMPLEX	45
5.3	STORA KRAV PÅ KOMMUNIKATION	46
5.4	SKADAD TILLIT SVÅR ATT LÄKA	46
5.5	FRAMGÅNGSRIKT STYRELSEARBETE KRÄVER FÖRTROENDE	47
6	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	49
	KÄLLOR	1
	BILAGA INTERVJUHANDLEDNING	2

1 Inledning

Denna uppsats handlar om proteströrelser i demokratiska organisationer. I uppsatsen gäller det proteströrelser som uppkommer bland medlemmar i en av Sveriges större ekonomiska föreningar, det av bland annat svenska mjölkbönder ägda Arla Foods. Vad innebär proteströrelser för lantbrukskooperativa företag? Varför uppkommer de? Är de av ondo eller av godo för företaget? Hur bör de bemötas av företagets styrelse och ledning? Hur kan de tas tillvara? Det är frågor som denna uppsats handlar om.

1.1 Bakgrund

Vid ett av besöken under kursen i Kooperation, berättade Elisabeth Gauffin om utmaningarna i sitt styrelseuppdrag inom Arla Foods Amba¹ (härefter kallat Arla Foods). I uppdraget ligger bland annat att besöka kretsmöten och tala för och med medlemmarna om sin förening. Kommunikationen var inte alltid så bra, förklarade hon. Utgångspunkterna för samtalet mellan henne, som sitter i Arlas styrelse och medlemmar långt från reell makt, kunde vara avgrundsdypt. Bilden av samtiden skilde dem åt, liksom bilden av vad ett kooperativ kunde och inte kunde göra i en konkurrensutsatt omvärld. Med sådana skilda utgångspunkter är det inte lätt att föra ett samtal. Samtal bygger på möjligheten att finna gemensamma utgångspunkter – även om man i sakfrågan mycket väl kan tycka fundamentalt olika.

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Axplock ur massmedias rapportering om proteströrelser

Här beskrivs problemet ur flera olika synvinklar. En enkel bild av hur lantbrukskooperationens - och bondens - marknad fungerar ger förståelse för massmedias och kollegors betydelse för bondens bild av sitt kooperativ och marknaden därutånför. Problemdiskussionen är tänkt att ge en enkel bild av vad detta fenomen innebär.

För att snabbt sätta fingret på vad som menas med protestaktioner i lantbrukskooperativa företag redovisas här en översikt från lantbrukspressen de senaste åren. Här ett varierat axplock:

- Olika syn på affärsidé: Otto Ramel hade ”inte förstått ett dyft av Lantmännens affärsidé” när han sålde råg från sitt skånska släktgods till Danmark. Otto Ramel suckade över att ha missförstått sitt företag. ”Jag trodde att jag ledde en modern organisation”, menade han (Land Lantbruk 5 november och 14 november, 2003).

¹ Amba är en förkortning som betyder "Andelsselskab med begrænset ansvar" och motsvarar en ekonomisk förening i Sverige (www.Arlafoods.se 2005-03-07).

INLEDNING

- Kalkonproducenter fick inte alls den lönsamhet som hade utlovats av livsmedelsföretaget Spira: ”Det gick inte att föra en dialog med företagsledningen i företaget”, menade intervjuade bönder (Land Lantbruk 24 augusti, 2002).
- Kronobergs läns mjölkbönder har varit aktiva de senaste åren att ventilerat sitt missnöje: ”Vi måste ta vårt ägaransvar och jaga företagen med blåslampa. De måste bli tuffare och äntligen våga ta risken att höja konsumentpriserna och ta betalt för den svenska modellen. Det har vi aldrig riktigt vågat.” Så säger Lars-Erik Karlsson, Mjölkbond i Södra Ljunga. I november 2001 hölls ett protestmöte i Alvesta om lantbrukets ekonomiska och sociala situation. ”Avräkningspriserna sjunker, omkostnaderna stiger” konstaterades det vid mötet. Medlemmarna som hade samlats krävde samfällt att Arla nu behövde sätta fokus på just avräkningspriserna. Ove Ek, Vederlöf, konstaterade att det också var dags att ta hem vinsterna från föreningens många försäljningar de senaste åren. ”Budkavle går, rid i natt!”, löd stridsropet, hämtat från författaren Vilhelm Moberg. (SMP 28 november, 2001, ATL 30 november, 2001).
- Vid ett mjölkuppror i Bergslagen säger Jöns Gradell, Götlunda, att: ”Det står bara om investeringar i medlemsbreven, och om Argentina.” Nu vill bönderna i regionen ha del av lönsamma utförsäljningar och värdetillväxt i företaget (Land Lantbruk 13 oktober, 2002).
- Vid ett mjölkuppror i Halland säger Fredrik Karlsson, Tvååker, att ”Vi [medlemmarna?] har tappat kontrollen över företaget”. Deltagarna på mötet ansåg enligt artikeln att ”Avräkningspriset får inte bli en restpost, det som blir över när övriga kostnader har budgeterats”. (Land Lantbruk 11 januari, 2003).
- Vid Arlas kretsmöte i Örebro, vintern 2003, ventilerades ett omfattande missnöje bland de närvarande medlemmarna. Exempel på en lång rad krav som mötet ställde sig bakom var att föreningen bättre behövde ta hänsyn till medlemmarnas investerings- och lönsamhetsbehov i jämförelse med föreningens; att resultatreglerade löner införs i föreningens ledning så att avräkningspriset i praktiken sätts högst på dagordningen; att föreningen ska finansiera gårdsanalyser på styrelseledamöternas gårdar så att de i praktiken får en djupare förståelse av lönsamhetsproblematiken på lantbruken; att inga nya kvalitetskrav läggs på medlemmarna utan full priskompensation (Land Lantbruk 17 januari, 2003).

Protester inom lantbrukskooperativ handlar oftast om utspel under olika kretsmöten – utspel som sedan emellanåt återges under braskande rubriker i lantbrukspressen och i undantagsfall letar sig ut i allmänna riksmidia. Men det finns också grupper som är mer organiserade. Sammanslutningarna är som senare presenteras i denna uppsats, relativt löst bundna av små grupper medlemmar och ofta har de fokus just på föreningarnas kretsmöten.

Generellt har medias bevakning av protestaktioner gentemot olika svenska ekonomiska föreningar varit omfattande de senaste åren. Det har därför inte varit något problem att sammanställa exempel på medlemsprotester men mediebevakningen tenderar att vara ensidig och spektakulär. Främst är det utspel under, eller i samband med medlemsmöten som refereras. Det är sannolikt att retorik och jargong i dessa sammanhang förenklas och dramatiseras. Samtidigt väcker läsandet av dessa artiklar nyfikenhet och vidare frågor. Hur resonerar kritikerna om de hade fått tid på sig i ett samtal? Vad händer med resonemangen om de tillåts att få möta vitt förgrenade, komplexa sammanhang där de i allmänhet hör hemma?

1.2.2 *Ledarskapets paradox*

I uppsatsarbetets inledning gav alltså Elisabeth Gauffin fröet till tankar om proteströrelser. Gauffin talade om frustrationen över att inte styrelsemedlemmar och protestgrupper kunde nå varandra, att deras *utgångspunkter* för samtalen skilde dem åt. Det var, menade hon, som om att föreningen, marknaden och samtiden uppfattades helt olika av styrelsemedlemmar respektive protestgrupper. När verklighetsuppfattningarna gick vitt isär talar motståndare mycket lätt förbi varandra. Hur kan det bli så? Måste det vara så att styrelseledamöter i ett kooperativt företag, genom den information som de har och sin roll, per automatik får en helt annorlunda syn på omvärlden - ”verkligheten” - än sina kollegor till lantbrukare? Blir det följden av nödvändighet? Och innebär det att protestgrupper, ”som inte vet bättre” kommer att driva protester i sin naivitet gång på gång gentemot sina producentkooperativa företag?

Information verkar vara ett centralt begrepp, ty information påverkar en persons eller en grups verklighetsuppfattning. Även om vi i Sverige försöker stå så neutrala som möjligt mellan två stridande parter, svensken vill ju helst undvika att ta ställning, så ligger det nog trots allt ett ställningstagande i Gauffins uttalande – eller i dess förlängning. Det är inte rimligt att anta att Elisabeth, med sitt mångåriga engagemang i föreningens styrelse skulle hävda att hon har sämre överblick över föreningens verksamhet än de medlemsgrupper som hon möter på kretsmöten runtom i landet. Som styrelsemedlem måste hon helt enkelt anta att hon får den relevanta information som krävs för att leda föreningen – och att opponerande medlemsgrupper vars verklighetsuppfattning inte stämde överens med hennes egen, är sämre informerade och har sämre grundkunskap om föreningen än vad hon har. Samhällsdebattören Göran Rosenberg beskriver träffande förtroendevaldas svåra balansgång i beslutsfattande. Rosenberg skriver:

Vad de hoppas på, de som inte längre tror att individen rimligen kan veta vad som måste göras (eftersom samhället har blivit för komplicerat) är att företag, byråkratier och professioner i praktiken utvecklar något slags samvete. Men det betyder i så fall att företag, byråkratier och professioner också måste utveckla ett känsloliv. Samvetet bygger på känslor, inte på kalkyler. Samvetet är det som säger oss vad vi måste göra när vi inte kan räkna ut vad som måste göras....

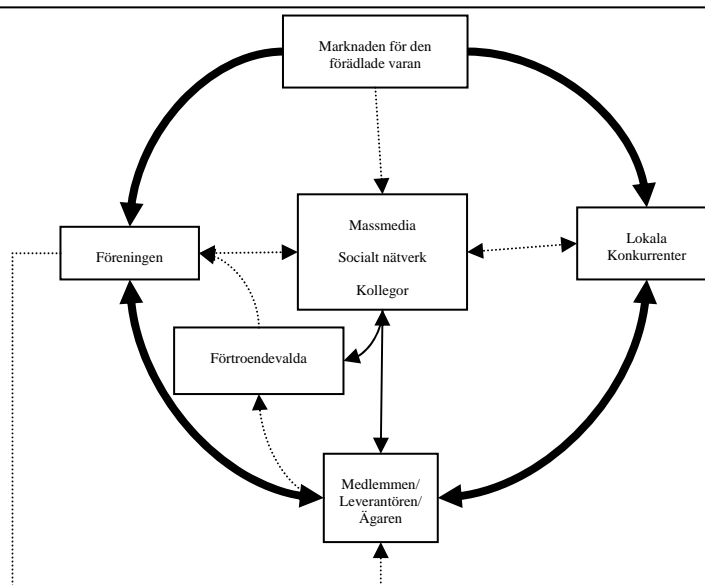
... I praktiken står frågan hur vi ska få de företag och byråkratier och professioner till vilka vi har överlåtit en växande del av ansvaret för vår (med) mänsklighet att veta vad som måste göras utan att behöva drivas av något så känslomässigt och odisciplinerat och otillförlitligt som ett enskilt samvete. Dels vill vi ju inte att företag, byråkratier och professioner ska drivas av ett samvete eftersom vi första hand förväntar oss likformighet och förutsägbarhet i deras beslut och bedömningar, inte personlig känslsamhet. Vänskapliga byråkratier är korrupta byråkratier. Samtidigt vill vi att experter ska drivas att göra bedömningar och fatta beslut som någotsånär stämmer överens med vad vi själva innerst inne anser måste göras. (Rosenberg 2003, s 60 – 61)

Rosenbergs kommentar till Elisabeth Gauffins frustration blir alltså att hon på allvar har mött ledarskapets paradox.

1.2.3 *Bonden som pristagare och ägare*

Problemdiskussionen går vidare med en figur över bondens informationskällor. Information, eller bristen på information, kan antas vara en betydelsefull frustrerande drivkraft bakom proteströrelser.

INLEDNING



Figur 1: Bonden beskriven som pristagare och ägare. Baserat på figur i Åkesson (2003), s 3.

Figur 1 beskriver en marknad, i vilken vare sig föreningen eller de konkurrenter, som bonden närmast har kontakt med, i någon större utsträckning kan påverka prissättningen på marknaden. Hjulet av kraftigt ifyllda pilar visar en skarp direkt påverkan på aktörerna genom prissättning. Varan är homogen och möjlig att transportera långa sträckor. Föreningen blir liksom dess konkurrenter *pristagare* på marknaden. Pilarna går i riktning mot föreningen och konkurrenterna. "Nav-rutan" pekar på massmedias, vänners och kollegors roll för bondens agerande. Ett flyktigt nedslag massmedias rapportering om protestgrupper återges.

Bonden blir enligt denna figur i allt väsentligt pristagare på marknaden. Men bonden har också en viss muntlig kontakt med förädlingsföretagen. Han kan i viss mån förhandla, få råd och kanske lite hjälp att förbättra sin produktion. Bonden, som är medlem och leverantör av råvaran i systemet, har kontakt med föreningen – direkt och via förtroendevalda men också, åtminstone sporadiskt, med lokala konkurrenter på marknaden. Därför är pilarna mellan bonde och förädlingsföretag dubbelriktade.

I vänstra kvartilen finns en ruta, som pekar på de förtroendevaldas roll i ett vidare sammanhang. Bonden är medlem och ägare i föreningen och har möjlighet att utöva makt i sitt kooperativ. Den streckade linjen som förbinder föreningen tillbaka till bonden visar på vinsten bonden har av att äga föreningen. Linjerna är streckade eftersom det idag i många kooperativ råder osäkerhet kring möjligheten hos medlemmarna att styra dessa.

I denna skiss kommer bonden egentligen aldrig i direktkontakt med marknaden för den förädlade varan. Bondens bild av marknaden är en tolkning av den bild som föreningen, de förtroendevalda, konkurrenterna, och massmedia förmedlar. Starkast signaler om hur marknaden för förädlade varor utvecklas, ges otvetydigt genom prissättningen av råvaran. Men prissättningen är inte den enda informationskällan. Ett brett flöde av information genom massmedia, släkt, vänner eller kollegor är nödvändigt i så gott som all ekonomisk verksamhet, det gäller i högsta grad den enskilde bonden. I en avreglerad marknad blir kravet på den enskilde lantbrukarens omvärldsförståelse betydligt högre än under en starkt reglerad situation som präglade landets livsmedelsproduktion före reformen 1990. För de lantbrukskooperativa livsmedelsföretagen blir det i denna situation mycket viktigt att hjälpa sina medlemmar till denna förståelse.

Bilden kompliceras emellertid av att det inom ett kooperativ och mellan föreningens medlemmar råder en kultur, en specifik uppsättning av förväntningar på eller normer för föreningens verksamhet. Att dela en gemensam värdegrund eller kultur kan vara bedrägligt: Medlemmarna kan förledas att tro att värdegrunden är mera homogen än vad som verkligen är fallet. Den gemensamma värdegrunden öppnar för att medlemmarna kan slappna av och lita till att "någon annan tar ansvar" eller att "någon annan är bättre på att beskriva mina förväntningar på företaget än vad jag är" eller att "ingenting behöver sägas, företagets mening och mål är självklart".

1.2.4 Sammanfattning

Proteströrelser inom lantbrukskooperativa företag beskrevs översiktligt i avsnitt 1.2.1 genom en utblick i lantbrukspressen. Protesterna utgick framför allt från en arena: Kretsmöten inom företagen, medlemmarnas lägsta demokratiska fora. I avsnitt 1.2.2 inleddes en diskussion kring protester som beskriver fenomenet proteströrelser i vidare sammanhang. I avsnittet konstaterades att liknande fenomen finns i andra delar av samhället och att problemen i beslutsfattande i ekonomiska föreningar, i investörägda bolag eller i offentlig förvaltning i vissa aspekter kan ha gemensamma nämnare. Begreppet "ledarskapets paradox" etablerades. I avsnitt 1.2.3 beskrevs sedan bondens unika situation genom Figur 1. Figuren beskrev hur prissignaler och annan information når bonden och utgör grunden för dennes beslutsfattande. I avsnittet konstaterades att mjölkbonden idag är utsatt för marknadens förändringar på ett mer direkt sätt vad som har varit fallet under stora delar av nittonhundratalet.

1.3 Företagspresentation

I detta avsnitt presenteras det bolag som undersökningen berör, Arla Foods genom att ge en kort ekonomisk (1.3.1) och historisk (1.3.2) beskrivning av företaget.

1.3.1 Ekonomisk översikt

Arla Foods är Europas största mejeriföretag i skrivande stund. Ägare till föreningen är mjölkbönder i Danmark och södra Sverige. År 2004 estimeras de vara ungefär 12 750, i oktober 2000 var de nästan femton tusen. Föreningen har nu ungefär 23 000 anställda, år 2000 var de ca 18 000 (förmodligen bör man här ta hänsyn till förvärv etc.). Omstruktureringen i det nordiska lantbruket fortgår alltså precis som det gjort i åtminstone tre generationer och föreningen förväntar sig att trenden håller i sig eller rentav tilltar under överskådlig tid (Arla Foods 2004).

Föreningens vision är att "erbjuda moderna konsumenter mjölkbaserade livsmedel, som ger inspiration, trygghet och välbefinnande" (Arla Foods presentation, 2004). Enligt föreningens internationella hemsida finns också en tydligare, och kanske möjligen mindre lättillgänglig, målsättning:

Arla Foods' objective is to be the consumers' and customers' preferred dairy. In Northern Europe - with a wide range of dairy products. In Southern Europe - with selected ranges of cheese and butter. Outside Europe - with a product range adapted to the individual markets. Moreover, Arla Foods intends to maintain and develop its position as an innovative global supplier of added value, milk-based ingredients for leading food producers throughout the world (www.arlafoods.com 2004-11-29).

2004 definierar föreningen Sverige, Danmark och England som sin hemmamarknad men har försäljningskontor och produktion i 23 länder över hela världen. En knapp fjärdedel av

föreningens omsättning bygger på en försäljning utanför dessa hemmamarknader (Arla Foods presentation 2004). Resultatet för 2003 var 1,16 miljarder danska kronor. 40 % av omsättningen utgörs av konsumtionsmjölk, en fjärdedel utgörs av ostproduktion, 12 % av smör och 15 % av mjölkpulver, som föreningen globalt sett har stora marknadsandelar på (www.arlafoods.com 2004-11-29).

1.3.2 Historisk överblick

Föreningen startar sin egen historieskrivning 1970 när Mejeriselskabet Danmark skapades. 1975 avslutas en första omfattande fusionsprocess i Sverige genom att Arla ekonomisk förening bildas (www.arlafoods.se 2004-11-29). Det är förstås svårt att sätta ett första datum för det som skulle bli det moderna Arla Foods. Den mejerikooperativa rörelsen startade långt tidigare.

1970-talet var alltså ett avgörande decennium för de kooperativa mejeribolagen i de nordiska länderna. Konsolideringen hade nått en så hög nivå att man kunde tala om rikstäckande mejerikoncerner. I Sverige drevs denna utveckling dels av en dyrbar produktutveckling och marknadsföring men dels också av politiska skäl. På Arlas hemsida noteras 1972 som ett betydelsefullt år då de s.k. Skärholmsfruarna skapade stor debatt om livsmedelspriserna i landet. En omfattande protestaktion i februari leder till beslut i riksdagen om prisstopp på livsmedelsvaror vid årets slut. (www.arlafoods.se 2004-11-29).

Föreningen nämner dock inte den riktigt stora, och för lång tid avgörande, politiska händelsen beträffande svensk mejeriindustri, den s.k. Kohandeln 1933. En stor skillnad mellan Sverige och Danmark är nämligen historiska politiska vägval som länderna har gjort. Medan Danmark behöll frihandel för livsmedel långt in på 1930-talet, och egentligen inte reglerade mejeriområdet förrän införandet av tvåprissystem 1984, började Sverige reglera sin livsmedelsmarknad redan 1887 då tullar på säd infördes. I maj 1932 hade Sveriges Allmänna Lantbrukssällskap (SAL) krävt att riksdag och regerings skulle införa prisregleringar i svensk mejerisektor. Beslutet drevs igenom inom en månad innan sommaren och utan beredning. Trots stark kritik i senare utvärderingar förblev denna reglering permanent vid den mytomspunna "kohandeln" 1933 då Bondeförbundet (nuvarande Centerpartiet) och Socialdemokraterna slöt en kompromiss om införandet av en aktiv arbetsmarknadspolitik i utbyte mot en reglerad livsmedelsmarknad. I och med denna reglering kom den svenska mejerimarknaden att i praktiken vara helt skyddad från konkurrens tills EU-inträdet 1995, medan den danska till stor del förblev konkurrensutsatt och exportinriktad (Lindahl, 2001).

Vid 1990-talets slut står så det svenska Arla ek. förening inför nya vägval: Styrelsen upplevde att föreningen hade hamnat i en ogynnsam position, där föreningen var för stor för att utnyttja små lokala nischer men för liten för att klara sig på den internationella marknaden (muntlig källa, Gauffin 2003). Samtal påbörjades 1995 med det danska Mejeriselskabet, som 1988 bytt namn till MD Foods. 1999 slutförs fusionen och snart, 2003, köps en stor andel i det engelska stora mejeriföretaget Express Dairies. Detta var ett mycket gammalt londonbaserat enskilt ägt mejeriföretag, startat 1864, som under en stor del av sin första tid hade levt och utvecklats genom envist arbete med mjölk kvaliteten. Vid 1990-talets slut hade intensiva uppköp och fusioner skett på den engelska mejerimarknaden och företaget hade växt mycket kraftigt, viss verksamhet hade sålts av och bolagets verksamhet fokuserats. I England har bolaget just nu 13 mejerier med 6 000 anställda och en omsättning på 1,4 miljarder pund (www.arlafoodsuk.com 2004-11-29).

Den ekonomiska föreningen Arla Foods har kort presenterats. Mjölkbönder från Sverige och Danmark äger ett av Europas största mejeriföretag och det är inom detta företag som undersökningen är gjord. Företaget har en lång historia av åtskilliga fusioner som lett fram till den nuvarande positionen. Föreningen har påverkats av en föränderlig jordbrukspolitisk miljö.

1.4 Problemformulering

I denna uppsats behandlas problemet för styrelser i svenska lantbrukskooperativa föreningar att hantera eller ta till vara proteströrelser bland dess medlemmar. Hur kan man som förtroendevald agera för att så långt möjligt förebygga negativa och förlamande medlemsrörelser som verkar i opposition till företagets ledning, hur kan man förhålla sig så öppen som möjligt mot positiva och konstruktiva drag i dessa protester och går det att formulera kriterier att följa i en situation när proteströrelsen är ett faktum?

Vad betyder det att det finns känslor av främlingskap bland ett kooperativs medlemmar inför sitt företag? De flesta skulle säga att det var mycket negativt såväl för företagets ägare som för företaget i sig. Men på vilket vis är det av ondo? Är det alltid av ondo? Vad tänder medlemmarnas vanmakt eller ilska?

1.5 Syfte

Denna uppsats har som sitt yttersta mål att utveckla möjliga förhållningssätt för styrelsemedlemmar inom lantbrukskooperationens högre organ, praktiska handfasta kriterier att (med gott omdöme) följa i mötet med större medlemsprotester gentemot företagets ledning. Går det att urskilja kriterier för att värdera protesternas relevans?

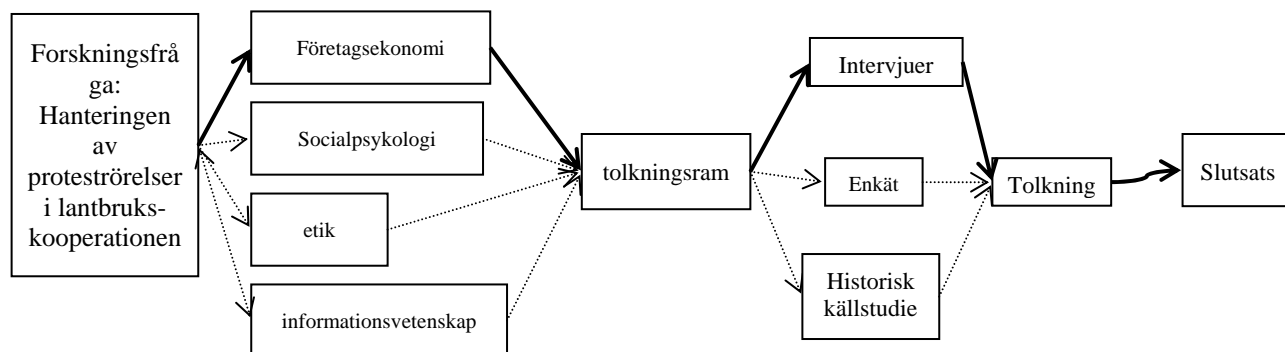
I ett första steg är dock målet att förstå dessa rörelser inom lantbrukskooperationens medlemskretsar. Antagandet är att det primära problemet inte kan lösas annat än genom att förstå de olika parternas utgångspunkter och ageranden gentemot varandra. Det är en studie som med nödvändighet måste uppehålla sig vid medlemmarnas (d v s samtalen som hållits i undersökningens fokusgrupper) tankar och upplevelser av protestaktionen. Det blir en djupstudie av roten till enskilda proteströrelser

Fenomenet ”proteströrelser inom den svenska lantbrukskooperationen” är i sig inte är specifikt för bondeägda livsmedelsföretag. Den fråga som behandlas i denna uppsats har gemensamma nämnare med många andra fenomen i samhället. Det politikerförakt, som för dagen är populärt att diskutera, har onekligen likheter med lantbrukskooperationens proteströrelser. Jämförelser är också möjliga med det av många ansett låga ägarinflytandet i investörägda bolag. Lösningen och sättet att förhålla sig till proteströrelser är dock sannolikt specifikt för just denna företagsform. Företag ägda av sina leverantörer eller kunder har en på många sätt intim och komplicerad relation till sina ägare.

Uppsatsen skrivs också, som angetts i syftet, med en mycket specifik grupp av läsare för ögonen: *Högre förtroendevalda* i dessa företag. Syftet pekar på att resultatet ska bli så konkret som möjligt, givet frågan och att resultatet ska vara handfasta råd för professionellt styrelsearbete. Därmed måste *sättet att analysera empirin*, de intervjustudier med medlemmar och förtroendevalda som görs, liksom *teorival*, vara starkt fokuserat mot att just beakta detta syfte. Arla Foods medlemmar har bett mig att ge konkret feedback till dem i deras arbete. Det är här viktigt att poängtera att ett examensarbete förväntas ha generell giltighet. Målet med uppsatsen är alltså inte att göra ett konsultarbete för Arla Foods.

1.6 Diskussion kring valet av teori

I detta avsnitt diskuteras möjliga vägar att nå ett svar på forskningsfrågan om enkla råd för hur proteströrelser i lantbrukskooperationen kan eller bör hanteras.



Figur 2 Skiss på möjliga vägar att nå kunskap om det problem som har formulerats.

Teori kan hämtas från en lång rad av discipliner och är exemplifierad i Figur 2.

- Företagsekonomisk utgångspunkt: I grunden antas med denna synvinkel att det handlar om vad man kallar ett huvudman - agentproblem. Begreppet är grundläggande inom inte minst nationalekonomin, men används flitigt också i företagsekonomiska sammanhang. Företagsekonomi, med dess agent- och äganderättsteorier ligger absolut i forskningsfältet, liksom den institutionella teorin med många betydelsefulla förklaringsbegrepp till kooperativt företagande. En proteströrelse bland medlemmarna i kooperativa företag kan teoretiskt sett beskrivas som att medlemmarna använder *voice*² för att som aktivt påverka en handelspartner i en specifik fråga. Motsatsen är att använda *exit*, dvs. lämna det företag eller den organisation som missnöjet gäller.
- Psykologin, särskilt socialpsykologin har goda förklaringsmodeller till hur och varför känslor av utanförskap eller vanmakt uppkommer i grupper och organisationer. Teorin beskriver också väl hur människor gärna agerar i sådana situationer och hur människor i grupp agerar i en spänd situation.
- Etiken kan ge teoretiska aspekter på de mycket svåra avväganden som emellanåt måste göras i en företagsledning.
- Informationsvetenskapen, liksom den närbesläktade konfliktforskningen, kan ge teoretisk vägledning beträffande informationsasymmetri i en organisation.

I denna uppsats kommer företagsekonomi att utgöra den huvudsakliga delen av undersökningens tolkningsram. Organisationsteori och teorier kring subkulturer hämtas från

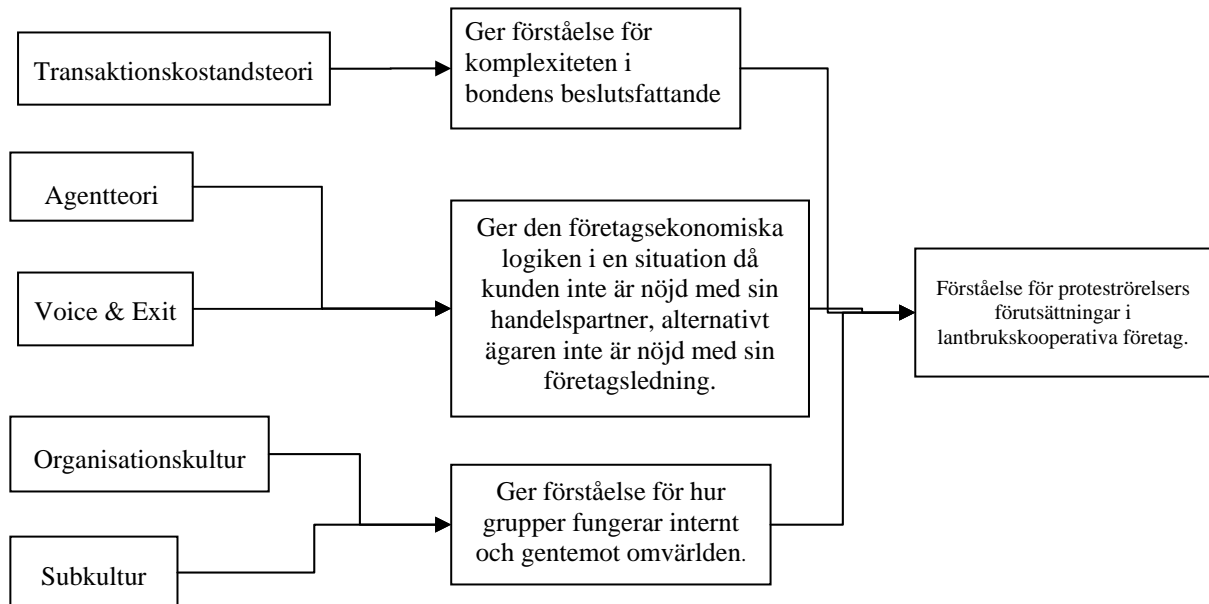
² Begreppen *voice* och *exit* lanserades i en nu klassisk bok av Albert O. Hirschman 1970. Begreppen pekar på medlemmarnas makt i en organisation att ytterst hota med att lämna den och hur denna makt i realiteten kan få mycket långtgående effekter i samhället.

INLEDNING

gränslandet mellan ekonomi och psykologi. En bärande grundtanke i denna uppsats är nämligen att medlemsprotesterna gentemot företagsledningen i Arla bör förklaras i flera dimensioner. En dimension är den företagsekonomiska, genom agentteorin ställs frågor till intervjumaterialet i vad mån protesterna handlar om ohörsamhet från företagsledningen till medlemmarnas förväntningar och krav. Transaktionskostnadsteori används för att bedöma i vilken mån dessa protester drivs av medlemmarnas frustration över att inte fullt ut kunna förstå eller analysera föreningens verksamhet och därmed sina egna ekonomiska förutsättningar. Teorin kring voice och exit används för att ge perspektiv åt medlemmarnas möjligheter till framgång i sina protester. Teorin kring subkulturer är tänkt att ge perspektiv åt grupperna som sådana, hur en protestgrupp utvecklas och fungerar.

2 Tolkningsram

Teorin i denna uppsats (Figur 3) består av företagsekonomi med sin agentteori (2.1) och voice & exit-teori (2.3) liksom organisationskultur (2.4) och teori kring subkulturer (2.5).



Figur 3 Den teoretiska ansatsen för uppsatsen.

Den företagsekonomiska teorin i denna uppsats tar utgångspunkt i den så kallade institutionella forskningstraditionen. Det är en tradition som växt fram i kölvattnet av den annars dominerande tron på rationalitet och förnuft i ekonomisk verksamhet, tanken på att "den osynliga handen" (som använts som metafor för en välfungerande marknadsekonomi alltsedan liberalismens tidigaste dagar) ska lösa ett samhälles alla ekonomiska problem.

2.1 Agentteori

Teorin om agentproblem ger ett perspektiv på ekonomin, där vi då och då faktiskt inte agerar rationellt, sällan eller aldrig har full kunskap kring en affär och där vi kan maximera vår egen nytta på en mängd olika vis. Allting kan vi inte göra själva, men kanske kan någon annan göra det vi önskar? Vi ger ett uppdrag till en annan person (agenten) eller organisation att utföra ett uppdrag som vi själva inte hinner med eller har kunskap om. Genom att överlåta arbetet på denna agent, sjunker riskerna i uppgiften. Hakelius (2002) beskriver träffande ett exempel där en villaägare väljer att anlita en fastighetsbyrå för att förmedla en fastighetsförsäljning. Villaägaren blir huvudman i denna relation, förmedlaren, agent. (Hakelius 2002, s. 91)

Så till problemet (det heter ju *agentproblem*): Hur vet vi att agenten gör som vi vill? Hur vet vi att vi inte blir bedragna? Agentteorin presenterar några karaktäristiska problem i relationen mellan en agent och en huvudman. I denna uppsats utgör agentteorin en teoretisk överblick över tänkbara "gnistor" till en proteströrelse. Problemen presenteras nedan, det kommer att visa sig att många har god förklaringsförmåga för forskningsfrågan.

Problemet med gemensam egendom: Vanligt inom kooperativa företag är att en stor andel kollektivt egenkapital bildas. Vinstmedel överförs gynnsamma år från disponibla vinstmedel till kollektivt eget kapital. Med en så stor del "herrelöst" kapital, finns en överhängande risk att attityden till risker inom företaget luckras upp och att enskilda medlemmar slutar att betrakta företaget som sitt företag och att de tar alla chanser som ges för att sko sig på företagets bekostnad i ett kort perspektiv (Nilsson & Björklund 2003 s 85).

Ett kooperativ, som har kunnat konsolidera sig efter hand och inte i nämnvärd omfattning behövt förlita sig på långgivare, har historiskt sett varit mycket konkurrenskraftigt på den inhemska, starkt reglerade marknaden. Idag tenderar dock värdet av en hög andel kollektivt eget kapital att minska i betydelse. Istället har ett agentteoretiskt problem växt fram. Problemet är att företaget genom denna ansamling av kollektivt kapital har svårare att nå fram med marknadssignaler till sina medlemmar än vad ett investörägda bolag skulle ha, eller vad ett kooperativt företag med en lägre andel kollektivt eget kapital skulle ha haft. Nilsson & Björklund menar att äganderätts- och agentkostnader stiger med andelen kollektivt eget kapital. Fördelarna med kollektivt eget kapital, exempelvis funktionen som riskkapital och som buffert vid konjunktursvängningar, produktionen av kollektiva nyttigheter tenderar att snabbt erodera genom galopperande agent- och äganderättskostnader (Nilsson & Björklund 2003, s 124 ss).

En svag marknadssignal till berörda aktörer leder gärna till ineffektivitet i ett företag. Det finns en överhängande risk för förluster, för såväl företaget som dess medlemmar. Denna ineffektivitet öppnar även den för gratispassagerare bland medlemmarna. Banker och andra långgivare blir däremot försiktiga gentemot föreningen och det blir relativt andra företagsformer dyrare för företaget att låna kapital.

Horisontproblemet: Nästan alltid är det så att ett kooperativs medlemmar kan vara allt från unga bönder som för inte så länge sedan lämnade sin utbildning till medlemmar som har varit pensionärer sedan länge. En medlem som snart ska lämna föreningen är knappast intresserad av långsiktiga investeringar - som påverkar föreningens värdering på mycket lång sikt. Det är rimligt att anta att denna kategori av medlemmar istället är pådrivande i kortsiktiga investeringar med snabb avkastning. För den unga, nystartade, bonden blir givetvis dessa långsiktiga investeringar på ett helt annat vis centrala.

Horisontproblemet finns också i styrelser och företagsledningar, där styrelsen begränsas av sin mandatperiod och företagets ledningsgrupp, kanske framför allt verkställande direktör, av sin förväntade anställningstid. Det ter sig naturligt att just begränsningen i ansvar över tid styr ledningens prioriteringar för företaget. Kortsiktiga strategier riskerar bli föreningen till last över en längre tid. En central fråga blir: Hur ska ett kooperativs medlemmar förmå sin ledning att tänka längre än till sin egen avgång? (Nilsson och Björklund, 2003, s 87)

Portföljproblemet: Många kooperativ väljer att satsa på en samling av kompletterande tillgångar i företaget. Frågan är dock hur dessa portföljer ska se ut och beslutsprocesserna blir i allmänhet präglade av svåra avvägningar mellan olika medlemskategoriers intressen inom kooperativet. När uppfattningarna inom medlemskåren "sprettar" för mycket, när åsikterna får för stor spridning, blir beslutssituationen i föreningens styrelse mycket svår. Vilka medlemmar bör man lyssna på? Vad bör man prioritera? Blir oenigheten stor, riskerar företaget att lida av förluster just på grund av denna ambivalens. (Nilsson och Björklund 2003, s 87)

Uppföljningsproblemet: Var börjar respektive slutar den enskilde medlemmens förmåner och skyldigheter i ett kooperativ? Vad får jag, som medlem, ut av att vara lojal mot mitt kooperativa företag? Det är sällan enkelt att svara på. När medlemmarnas intresse i föreningens väl och ve avtar, dyker nya problem upp. Möjligen tystnar några av alla åsiktsriktningar, heterogeniteten i medlemskåren kan upplevas minska. I gengäld uppkommer en risk för att företagets ledning ska tappa kontakten med sina medlemmar. Företagsledningens relativa makt ökar därmed – och vi får vad som kallas ett huvudman - agentproblem. I förlängningen blir beslutsunderlag undermåliga och illa underbyggda beslut ger ofta dåliga investeringar. På samma sätt växer farhågorna att medlemmar börjar agera fripassagerare, dvs. agera på ett själviskt sätt och på de andra medlemmarnas bekostnad. Kan behöva förklaras första gången begreppet nämns..

Situationen med en hög andel av fripassagerare inom föreningen och följaktligen subventioner mellan föreningens olika medlemskategorier, anses vara problematisk eftersom den riskerar föra med sig en rad följdverkningar: Medlemmarnas engagemang och investeringsvilja i föreningen riskerar att urholkas och situationen kan bilda en ond cirkel. (Nilsson och Björklund 2003, s 88)

Beslutsproblemet: Medlemmarnas syn på föreningen kan skifta mycket sinsemellan. Blir synsätten alltför olika bland stora medlemskategorier finns en risk att styrelsen börjar distansera sig från medlemmarna och ”köra sitt eget race”. Dessutom finns risken att styrelsen tappar sitt initiativ i relation till företagsledningen och att företagsledningen i praktiken tar över makten över företaget. Ledningen tar då beslut i sitt eget intresse, vilket kan missgynna medlemmarna. (Nilsson och Björklund, 2003, s 89)

2.2 Transaktionskostnadsteori

Som en reaktion på traditionella ekonomiska teorier, i vilka alla aktörer på en marknad förväntas ha all relevant kunskap om den verksamhet de bedriver och den marknad som de verkar på, har det efter hand växt fram alternativa teorier som inte ställer fullt så höga förväntningar på marknadens enskilda aktörer. Transaktionskostnadsteorin kan sägas vara en sådan reaktion. Hakelius (2002) beskriver utförligt hur den neoklassiska synen på ekonomi misslyckas att beskriva stora fält inom ekonomin, där enskilda aktörer inte har förmåga, eller ens vilja att agera rationellt fullt ut. Det är inte möjligt att i alla lägen fullt ut kunna analysera problem, det kan vara svårt att finna en motpart på marknaden även om de bevisligen finns någonstans, det är inte alltid enkelt att förhandla med en motpart, alla har inte förmåga att ta till vara sina intressen i dessa förhandlingar. Att övervaka sin motpart eller att lita till de överenskommelser som man har slutit är rentav ofta ett betydande problem och hur bestraffar man en motpart som inte har fullföljt sina åtaganden? (Hakelius 2002, s 59)

Transaktionskostnadsteorin ger alltså förklaringsvärde till egentligen hela Kooperationens existens, men inte bara det. Den ger också förklaringsvärde till vår förståelse av de enskilda böndernas, medlemmarnas, situation idag och till att beskriva själva ”brännvirket” i en proteströrelse.

När en affär görs upp, finns ett antal källor till kostnader för köpare och säljare som hänför sig till affären i sig. Vad händer när en affär görs upp, när köpare och säljare möts? Vilka är de känsliga momenten? Hakelius beskriver hur transaktionen i sin helhet ligger i intresset, dvs. fokus riktas mot såväl förhandling, genomförande som kontroll eller straffutdömning. Teorin mynnar fram i några tydliga riskfaktorer för affären. Dessa är (Hakelius 2002, s 61):

Begränsad rationalitet: Aktörer har en begränsad rationalitet. Många människor söker inte att uppnå maximal nytta, utan att komma till en nyttonivå som är tillräcklig för dem. Med andra ord säger teorin att alla människor inte strävar efter att bli *så rika som möjligt till så lite arbete som möjligt*, utan att individers mål i livet varierar.

Opportunism: Det är mänskligt att tänka på sig själv. Man är sig själv närmast och kommer det upp ett tillfälle att ta fördel på andras bekostnad, tar många detta tillfälle även om det skulle vara negativt också för den enskilde individen i förlängningen.

Osäkerhet och komplexitet: Förutsättningarna på en marknad är aldrig för evigt fasta, chocker och mer eller mindre revolutionerande förändringar kommer med ojämna mellanrum. Mycket går kanske att förutse men inte på långa vägar allt. Det är svårt eller rentav omöjligt att förutse och analysera framtiden!

Få aktörer: Många marknader byggs upp av endast ett fåtal aktörer. Små lokala marknader, exempelvis, karaktäriseras ofta av oligopol eller av monopol. Det behöver inte nödvändigtvis betyda att marknaden fungerar illa men ofta gör det så. Sådana monopol kan vara praktiskt mycket svåra, rentav omöjliga att bryta upp. Monopolet blir en ”deformering” av marknaden som deltagarna får stå ut med, helt enkelt.

Ojämnt fördelad information: Sett till alla transaktioner i stort och smått som sker i världen är det rimligt att anta att de flesta sker mellan parter med ojämnt fördelad information kring transaktionen. Säljaren vet till exempel oftast mer om den vara han säger än vad köparen gör men det kan också vara tvärt om. I det moderna ”informationssamhället”, som vårt samhälle ofta kallas, är problemet minst lika ofta att sovra i en strid ström av information. En aktör med god förmåga att söka relevant information har i allmänhet övertag gentemot en motpart med svag förmåga att söka och selektera information.

Transaktionsspecifika investeringar: Vid framställningen av många produkter fordras mycket speciella investeringar. Det kan handla om maskiner eller kunskap som är så speciell att den bara kan användas till produktionen av en specifik produkt. I allmänhet växer problemet i branscher där dessa investeringar är kostnadsintensiva. Dessa aktörer blir mycket beroende och sårbara i förhållande till deras handelspartners. Tröskeln att lämna marknaden i en ogynnsam situation är hög för dessa aktörer och förhandlingspositionen gentemot sina uppköpare, svag.

I denna uppsats tjänar transaktionskostnadsteorin som ett verktyg för att beskriva enskilda medlemmarnas situation och för att beskriva hur ekonomi i sig fungerar inom lantbruket. Poängen är att ekonomisk rationalitet är svårt i praktiken och att en stor del av vår ekonomiska vardag präglas av beslut som baseras på osäker och svårtolkad information.

2.3 Hirschmans teori kring voice och exit

Varför tycks proteströrelser vara vanligare i en del kooperativ än i andra? En rimlig förklaring kan ligga i hur stor möjligheten för producenterna att leverera sina varor till konkurrenter är. Finns inte alternativ och missnöjet gror bland leverantörerna finns bara en väg att gå för dem, nämligen att protestera, såvitt de inte slutar att producera varan helt och hållet.

Albert Hirschman har utformat teorin om ”voice och exit” (1970) för att beskriva möjligheter och hinder i ett affärssamarbete. Hirschman beskriver ett affärssamarbete mellan två parter i vilket en av parterna antas vara mindre eller svagare än den andre. Teorin beskriver hur sådana situationer ter sig på marknader präglade av utpräglad konkurrens och hur de ser ut på marknader med av svag konkurrens. Med voice menas att ett företags kund eller en leverantör

kan föra en dialog med företaget eller organisationen som berörs för att försöka rätta till problem eller klagomål. Exit står för att aktören lämnar ett företag eller en organisation för att antingen gå till en konkurrent eller, vilket är ett ofta använt alternativ inom lantbruket, bryter samarbetet genom att sonika avveckla sin verksamhet och lämna marknaden. Hirschman beskriver alltså med denna bok hur människor kan påverka företag eller organisationer på olika sätt - antingen inom dessa organisationer, genom att föra fram synpunkter och kritik, eller genom att helt enkelt lämna dem. (Hirschman 1970)

Exit förhåller sig till voice på ett liknande sätt som ekonomi förhåller sig till politik. I ett strikt traditionellt nationalekonomiskt perspektiv påverkar konsumenter företagen på marknaden genom att välja och välja bort – ingenting annat. Voice har ingen plats i ett utbud – efterfrågediagram, och kan därför ses som en politisk företeelse (Hirschman 1970, s 15). Voice är därför en mycket betydelsefull möjlighet för parterna på så gott som alla ekonomiska marknader.

För att uppnå största möjliga inflytande i en organisation bör medlemmarna vara medvetna om de val som de har och använda sig såväl av voice som av möjligheten att lämna organisationen, exit. Framgång kräver att engagemanget inte går till överdrift: Användningen av voice (exempelvis protester) tjänar sina syften så länge de inte går till överdrift, därefter har det närmast en kontraproduktiv effekt. Hirschman menar att medlemmar möter samma risk för överanvändning av exit, dvs. att i tid och otid lämna organisationer som man inte fullt ut gillar. Det ger inte den enskilde ett reellt inflytande (Hirschman 1970, s 31). Voice tenderar dock att vara kostsamt i jämförelse med att helt enkelt lämna samarbetet (exit) (ibid 1970, s 40). Användningen av protester, eller voice, kan därför sägas vara ett komplement till att hoppa av ett samarbete (exit).

Vad skulle hindra kunder från att byta från en samarbetspartner som tappar i konkurrens gentemot andra, till en som stärker sin position? Kanske är det när man stannar kvar, som man på ett reellt sett kan påverka ett samarbete. Hirschman kommer fram till en lite märklig paradox: Lojalitet fungerar bäst när det ser ut att vara som mest irrationellt (ibid 1970, s 81). Lojalitet kan vara mycket lönsamt för en enskild medlem gentemot organisationer som agerar på en konkurrensutsatt marknad. Hirschman ger exempel som politiska partier i en demokratisk stat eller fotbollslag. Det är däremot meningslöst att tala om lojalitet gentemot ett företag som har monopol på sin marknad. I en sådan situation är inflytandet begränsat (ibid 1970, s 82). Förväntar man sig att ganska snart återkomma till den tidigare samarbetspartnern, är det förmodligen inte heller en god idé att lämna samarbetet. Det kan också vara så att en stark lojalitet har utvecklats med den samarbetspartner som man har, då blir valet att lida i tysthet (ibid 1970, s 37 s).

I vilka sammanhang används voice mest? Hirschman konstaterar att det är dyrt att diskutera och klaga, dyrare än att helt enkelt bara lämna samarbetet och uppsöka en konkurrent. Användandet av diskussioner och protester är därför vanligast på marknader med få köpare, eller i vart fall få riktigt stora köpare, och att voice är vanligare inom organisationer än i företag (ibid 1970, s 40).

2.4 Organisationskultur

Organisationskultur, eller företagskultur som det också kan kallas, är en spretig teoribas i fältet mellan företagsekonomi och socialpsykologi. Teorierna har varit mycket populära främst under 70- och 80-tal och får väl fortfarande anses vara en modefluga inom

företagsekonomi. För forskningsproblemet, proteströrelser i lantbrukskooperationen, ger organisationsteori insikter om den ofta mycket komplexa värld som en organisation är. Först presenteras begreppet *organisationskultur*, därefter begreppet *subkultur*.

Bangs (1999, s 24) definition av begreppet *organisationskultur* lyder:

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar och utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

Han ger också några exempel på definitioner, som beror av vilken utgångspunkt man har för sin beskrivning. Jag har fastnat för den socialpsykologiska definitionen på begreppet *organisationskultur*:

Ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp då den lärt sig att hantera sina externa anpassningsproblem och interna integrationsproblem – som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga och som därför har lärts ut till nya medlemmar som det rätta sättet att tänka och känna i relation till dessa problem.” (Schein 2004 s 17, min översättning.)

Bang talar om fyra kärnelement, som kan sägas utgöra grunden för organisationers kultur. Det handlar om *värderingar* (stabila mål, ideal eller prioriteringar som får tydliga konkreta uttryck), *normer* (såväl medvetna som omedvetna men som beskriver förväntningar på vad som är lämpligt eller olämpligt beteende och är knutna till sanktioner). Det handlar vidare om *grundläggande antaganden* (inlärda svar eller lösningar på en gruppens mest grundläggande problem eller utmaningar, kan vara helt omedvetna men ändå efterhand självklara och odiskutabla) och *verklighetsuppfattningar* (gruppens gemensamma tolkning av verkligheten, metaforer eller symboler som ger mening åt händelser, en tolkningskarta för medlemmarna att orientera sig efter) (Bang, 1999 s 50 ss).

2.5 Subkultur

Mindre grupper i en organisation bildas ofta, grupper som med tiden utvecklar en ”egen kultur”, en subkultur. Dessa grupper kan mycket väl vara på kollisionskurs med varandra, eller gentemot organisationens ledning. En subkultur bildas inte över en natt, människor måste samarbeta med varandra relativt lång tid, dela olika typer av problem och olika sätt att hantera problemen och dela känslomässiga reaktioner till följd av dessa händelser, innan en subkultur kan uppstå. Allteftersom medlemmarna i gruppen får gemensamma erfarenheter utvecklas sannolikt gemensamma handlingsmönster och verklighetsuppfattningar som i sig utgör grund för subkulturen. Vi inser att det i alla sociala system finns subkulturer. (Bang 1999 s. 29-47)

Subkulturer kan variera beroende på om de är utvecklade till följd av förhållanden inom eller utom organisationen, om de går horisontellt eller vertikalt i organisationen. De utvecklas först och främst genom att olika grupper polariseras och framhäver varandras olikheter. Den eskalerar genom att grupperna beskriver motståndarna i alltmer svarta nyanser och sig själva undantagslöst positiva, och de blir allt mindre benägna att betrakta motståndarna utifrån sina egna villkor.

Subkulturer växer fram av rädsla för ett speciellt hot, för kulturell ödeläggelse, och subkulturen ger i sig en kulturell identitet. En konflikt mellan två grupper kan effektivt mildras genom att grupperna får en gemensam uppgift att lösa eller ett gemensamt mål. Det är naturligt att en organisation inte skulle ha subkulturkonflikter i åtminstone någon aspekt.

Bang hävdar att en organisation inte skulle kunna utvecklas om konflikter inte existerade. Snarare bör man söka ”en optimal nivå” av subkulturkonflikter. Det är, fortsätter Bang, särskilt viktigt med dessa konflikter inom organisationer som vistas i starkt föränderliga miljöer, snabbt växande eller mycket osäkra marknader där organisationen kan behöva förändras radikalt och snabbt. Alltför homogena organisationer antas inte förmå vara så kreativa som sådana situationer kräver. Å andra sidan krävs åtminstone någon eller några enande faktorer i organisationen.

2.6 Sammanfattning

I detta kapitel har uppsatsens teoribas presenterats. Två huvudkällor har använts för att belysa fenomenet proteströrelser i lantbrukskooperativa företag, dels och till större del den institutionella teorin inom företagsekonomi genom de s.k. agent- och transaktionskostnadsteorierna liksom begreppet ”voice & exit”. Ett mindre teoretiskt stöd ges genom organisationsteori och en enkel beskrivning av begreppen kultur och subkultur.

3 Tillvägagångssätt

I detta kapitel beskrivs hur intervjuerna och analysen har gått till. Först beskrivs den metod som har valts, fokusgrupper, (3.1.1), hur intervjuerna genomförts rent praktiskt (3.1.2), hur analysarbetet har gått till (3.1.3) och kapitlet avrundas med en kvalitetsdiskussion kring metod och analys.

3.1 Undersökningsmetod

Det finns olika metoder för att värdera proteströrelser i den svenska lantbrukskooperationen. Forskningsområdet är tämligen utforskat och därför behövs metoder som kan bidra till ett övergripande förklaringsljus över fenomenet snarare än detaljinformation. Generellt står valet mellan tre möjligheter (illustrerade i Figur 2):

- Det finns möjligheten att göra en bred enkät till ett förhållandevis stort antal medlemmar i Arlas medlemsorganisation. I den kan frågor ställas kring deras syn på kooperativen, hur de resonerar kring mål och verksamhet. Det skulle vara en bred studie, som i de flesta fall ger en kvantitativ ansats.
- En annan möjlighet är att basera undersökningen på att gräva på djupet i problemet. Intervjuer, i vilka medlemmar får tid att förklara tankegångar, ger en bild av deras upplevelser och historier som på ett fylligt sätt kan beskriva problemet. Intervjuer speglar ofta mycket individuella erfarenheter, å andra sidan skapas möjlighet till att förklara komplexa frågor på djupet. Det blir i många fall en kvalitativ studie utan krav på statistisk relevans.
- Det finns också en möjlighet att göra en historisk studie av fenomenet för att genom analys av arkivmaterial beskriva historiska medlemsuppror inom den svenska lantbrukskooperationen. Förhoppningsvis ger dessa arkivstudier en empiri som faller sönder i ett tydligt mönster.

Valet står alltså mellan bredd eller djup, mellan statistiska hänsyn eller förklaringsmodeller baserat på ett urval av (ibland mycket) individuella erfarenheter. Inom det akademiska språkbruket talar vi om att välja mellan en kvantitativ eller en kvalitativ ansats. Valet att från historien kondensera fram modeller, ur pressklipp eller styrelseprotokoll, bygger på tanken att dessa konflikter i grunden har en liknande struktur över tid. De tre möjligheterna är alldeles säkert realistiska och har var och en sin styrka. Det är inte säkert att ett alternativ skulle vara bättre än det andra. Emellertid finns inte utrymme att inom ramen för studien pröva alla alternativ, utan framför allt ett av dem.

Jag väljer möjligheten att göra intervjuer för att genom dem få djuplodande reflektioner och information om fenomenet. Intervjuer är också ett bra alternativ i forskning kring relativt utforskade områden. Det finns olika möjligheter att utföra intervjuundersökningar. Forskningsfrågan avgör till stor del huruvida intervjuerna ska göras med enskilda personer eller i grupp. Valet av personer, som ska ingå i intervjuundersökningen är naturligtvis betydelsefullt. Intervjuernas förberedelse och genomförande kräver en mängd medvetna val

som måste göras tidigt i arbetet. En möjlighet är att göra kvalitativa djupintervjuer i mindre grupper.

Gruppintervjuer sätter alltså snarare fokus på gruppen än på individen. Det är viktigt att poängtera denna skillnad, eftersom den faktisk är mycket stor. Gruppintervjuer ger ett utmärkt komplement att på djupet ge kompletterande analyser till kvantitativa studier, exempelvis enkäter.

3.1.1 Fokusgrupper

”Fokusgrupper är en typ av gruppintervju, men alla gruppintervjuer är inte fokusgrupper” (Wibeck, 2000 s 23). Wibeck fortsätter med ett citat: ”Fokusgrupper är en forskningsteknik där data samlas in genom gruppinteraktion runt ett ämne som bestämts av forskaren.” Med detta menas att fokusgrupper är en *metod för insamling av datamaterial*, det handlar alltså om forskning. I fokusgrupper samlas data in genom *gruppinteraktion*, dvs. genom att gruppen får diskutera de frågor eller ämnen som moderatorn, forskaren, ställer. Det handlar alltså om ett samtal i gruppen som kan vara olika hårt styrt av forskaren (Wibeck 2000 s 23).

Varför ska man göra intervjuer i fokusgrupper och inte intervjuer med enskilda personer? Victoria Wibeck menar att intervjuer med enskilda medlemmar och med grupper är väsensskilda till sin karaktär:

Även om relativt öppna frågor brukar användas inom båda typerna av intervjuer, som gör det möjligt för intervjupersonen/-personerna att tala om ämnen med egna ord, är det en markant skillnad på om en grupp människor diskuterar ett ämne eller om bara en människa gör det. Förutom de gruppdynamiska aspekterna som inträder kommer en bredare skala av idéer fram i en gruppintervju än i en individuell intervju. (Wibeck, 2000, s 39)

Wibeck konstaterar att det finns andra forskningsmetoder som inte ska förväxlas med fokusgrupper och det är ”nominal groups” och ”delfigrupper”. I huvudsak går dessa metoder ut på att gruppmedlemmarna intervjuas enskilt. Vid fältintervjuer besöker intervjuaren en grupp som ändå samlats och alltså inte samlats just för intervjuens skull och i den situationen ställer forskaren spontana frågor till dem. Brainstorming, grupprocessen där gruppens medlemmar under observation får diskutera ett problem men hindras kritisera varandras idéer, är en teknik som sällan används just för forskning men som ändå kan sägas vara ytterligare en metod (Wibeck 2000 s 23-26)..

3.1.2 Intervjuernas upplägg

Ovan beskrevs den metod som har valts för uppsatsen: Fokusgrupper. Här fortsätter beskrivningen av hur arbetet konkret har fungerat.

Mycket goda samtal gav upphov till examensarbetet, med såväl Karin Hakelius som Jerker Nilsson. En liten ”whiteboard”, en väggtavla för att skriva på, visade sig ovärderlig i arbetet med strukturen för examensarbetet. De grundläggande diskussionerna var omfattande men har visat sig stå sig mycket bra genom uppsatsarbetet. Inga egentliga bakslag har skett.

Samarbetet med Arla Foods har också det varit givande och helt problemfritt. Föreningen hanterade förfrågan om examensarbetet snabbt och generöst. Kontakt togs tidigt i mars 2004 via styrelseledamot Elisabeth Gauffin, förfrågan förankrades i styrelse och ledning, och hänfördes därefter till Arla Medlemmar i Sverige. Bodil Ståhl, Linköping, har varit föredömlig kontaktperson på Arla Foods. Björn Elmqvist vid föreningens Växjökontor har

TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

ställt upp som ett spontant bollplank och det har varit värdefullt för mig. Inga begränsningar har lagts på mig.

För att möta denna förfrågan, har Arlas medlemsdivision valt ut fem aktiva protestgrupper som anses passa för studien. Grupperna har varit mycket aktiva tidvis under de senaste fem åren – under olika skeden i föreningens utveckling. Kontakten med respondenterna har tagits via kretsrådets ordförande som i sin tur har föreslagit kontaktpersoner till mig utifrån sin kännedom om den berörda kretsen. Ordförandena har i allmänhet haft lätt att samla en grupp av ungefär fem personer för en intervju. I några grupper har kretsrådets ordförande deltagit i intervjun, i andra fall inte beroende på om ordföranden känt sig delaktig i protesterna eller inte.

Hur har denna selektion påverkat undersökningen? Här finns uppenbarligen flera led i vilka föreningen har haft möjlighet att styra undersökningen, dels i selektionen av kretsar med aktiva proteströrelser, dels när ordförandena i dessa kretsar har valt kontaktpersoner. Det ska poängteras att urvalet inte ska vara slumpmässigt i denna undersökningsform – tvärtom, här gäller det att verkligen hitta protestgrupperna. Som forskare måste man förmodligen lita till att föreningens representanter (som känner sitt bolag bättre än forskaren) gör ett gott urval i den mening att den typ av grupper som forskaren söker verkligen kommer fram i urvalsprocessen. Bedömningen i detta specifika fall är att föreningen har agerat föredömligt i sina urval. Det finns inga misstankar om att föreningen ska ha försökt att styra undersökningen härvidlag. Däremot var det vid åtminstone ett tillfälle nära att ge upp en grupp i försöken att nå dem för intervju. Det berörda kretsrådets ordförande var principiellt avvisande och menade att grupper som agerar utanför kretsrådet närmast per definition inte ska ges uppmärksamhet. Vid ett sista spontant försök att tala med denna ordförande, kom ändå ett namn på en kontaktperson från en oppositionsgrupp fram och intervjun genomfördes ganska snart därefter.

Två intervjuer hölls i andra halvan av april 2004. De tre andra hölls så fort som möjligt efter sådd- och skördesäsongen, i mitten av augusti 2004. Oturligt nog kom alltså vår- och sommarsäsongen emellan dem. Att det blev så förde såväl fördelar som nackdelar med sig. Examensarbetet stannade upp och försenades med tre månader. Å andra sidan gavs möjligheten att reflektera kring frågeformulärets utformning. Intervjuerna och arbetet i sin helhet påverkades dock förmodligen lite av detta tidsglapp. På samma sätt som att detta examensarbete tvingades att ligga på is under vårningen och högsäsongen, hände uppenbarligen mycket lite i föreningslivet under denna tid.

Vid intervjuerna har stor gästfrihet och öppenhet visats mig. Tre gånger hölls de i hemmen, i ett fall på ett motell och en intervju på ett av Arla Foods kontor. Föreningen åtog sig att stå för fika men i flera fall löstes det enklare i hemmen. Det var i alla fall mycket trevliga intervjuer, respondenterna var lätta att tala med och i allmänhet mycket debattsugna. Diskussioner hölls mellan klockan 19 och 22 med en rast mitt i. Det var ca fem personer i varje intervju.

Intervjuerna har behandlats konfidentiellt. Namnen på personerna är alltså skyddade. De namn som använts i uppsatsen är tagna från SCB: s rankinglista på landets vanligaste förnamn och därefter utlottade. Kretsarna är omdöpta efter några byanamn från Småland. Byanamnen har haft en emotionell betydelse för mig personligen som en trakt vari god sammanhållning mjölkbönder emellan påvisats. Men det ska poängteras att inga som helst paralleller från dessa byanamn ska dras med undersökningen i sig. Namnen är bara till för att särskilja grupperna, vilka traktnamn som helst hade kunnat användas för att nå detta syfte.

TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Att materialet är konfidentiellt ger betydelsefulla följder för analysen och slutsatserna: Lokala och (viktiga) historiska sammanhang faller bort, i gengäld blir intervjuerna mera nakna och möjligheter ges till en tolkning som är betydligt friare från skygglappar eller förutfattade meningar. Svepande omdömen om grupperna, baserade på vilken trakt de kommer ifrån kan annars befaras: ”Bönder agerar ju så i det eller det länet”, eller ”bönder är mer inskränkta i vissa områden än i andra områden!” eller: ”Det vet man väl att det finns gott om gnällspikar i skogslän, men fritänkarna kan vi hitta i slättbygderna!”. I denna undersökning har det bedömts vara önskvärt att lämna en sådan diskussion – om än för en stund - för att istället diskutera relevansen i de argument som förs fram. Det betyder inte att geografisk tillhörighet skulle sakna förklaringsvärde för forskningsfrågan utan att ett medvetet val har gjorts för att bortse från denna faktor.

Intervjuerna blev tämligen strukturerade genom att en frågemanual skapades utifrån teorin (se bilaga), en manual som följdes i alla grupperna. Trots att frågorna var ganska många och ibland specifika blev diskussionerna omfattande och karaktären kunde skilja sig starkt mellan grupperna. Frågemanualen förändrades inte under undersökningens gång, men däremot förhöll jag mig som moderator ganska fristående till manualen och öppen för diskussionen. Jag försökte att vara så konkret som möjligt genom frågor som: ”hur tänkte ni”, ”vad gjorde ni då eller då”, ”hur blev ni bemötta då eller då”, ”vilka tog ni kontakt med” etc. Inledningen hölls oftast genom att alla fick presentera sig kort med namn, grunddata om gården hemma och lite om sina engagemang i föreningsrörelsen. Mot slutet kom mer frågor om hur de skulle vilja se ett kooperativ, ideal och drömmar, dvs. här blev abstraktionen högre. Att abstraktionen steg mot slutet visade sig ganska bra – respondenterna var med på noterna och tillät sig att tänka i vidare banor inte minst kring hur en ideal mejeriförening kunde se ut. Respondenterna var i allmänhet oförberedda på frågorna, men det var aldrig något egentligt problem, frågorna ställdes alltså mycket fritt och anpassades efter situationen, följdfrågor restes i den mån de var relevanta. Alla intervjuer avslutades med en fråga om vad de upplevde som det bästa med Arla Foods. Frågan användes för att få intervjun att sluta i dur, att man skulle gå förnöjd hem från intervjun.

3.1.3 Tolkningsarbetets uppläggning

Efter att ha beskrivit hur arbetet med att samla in ett grundmaterial har fungerat, fortsätter här en beskrivning av hur arbetet med uppsatsens analys har gått till.

Analysarbetet hade ambitionen att vara tämligen hårt styrt efter rekommendationerna från Wibeck (2000). Fokus ligger hos Wibeck på systematik och protokollföring i arbetet med att bearbeta ett intervjumaterial. Ambitionen att först sätta upp en dagordning och sedan skriva protokoll över analysen fungerade inledningsvis bra men skulle visa sig vara alltför tidsödande. För professionell forskning är en hårt strukturerad analys att föredra. Ambitionen om noggrannhet och protokollföring är central i arbetet med intervjuer av fokusgrupper. Finns inte tiden att genomföra en fullständig analys på det sätt som föreskrivs är ändå en inledning av analysarbetet enligt denna analysmetod att rekommendera. En noggrann transkription genomfördes efter de inspelade samtalen.

I arbetet med rapporten växte sedan kapitel fem fram genom att söka gemensamma nämnare i intervjuerna. Fem teman har utkristalliserats som tillsammans ger en bild av tyngdpunkten i respondenternas diskussioner och argumentering. Vägledande i detta arbete har främst varit att återge resonemang som diskuterades i de flesta – eller helst alla grupperna och som lyfter fram tyngre krav eller teman. Följaktligen var det inte frekvensen av samtalsämnen som

avgjorde utformningen av teman, utan tyngden i argumenteringen. I denna uppsats sammanfaller dock dessa aspekter tämligen väl med varandra.

3.2 *Trovärdighet*

Kan man tala om kvalitet i undersökningen när det gäller fokusgrupper? Utan tvekan! Den kvalitativa forskningen är idag en flitigt använd vetenskaplig metod som med tiden utvecklat tämligen standardiserade metoder för att tillförsäkra kvalitet i forskningen. Problemet är bara att intervjuundersökningar av hög kvalitet kräver oerhört mycket tid.

En rad aspekter väl värda att analysera finns uppräddade hos Wibeck, alla med syfte att hindra ensidig tolkning av grundmaterialet, analyser som alldeles säkert är bra men tenderar vara mycket tidskrävande. Wibeck har pekat på vikten att föra ett noggrant analysprotokoll. Ambitionen har varit att föra detta protokoll men det har inte lyckats fullt ut. Protokollet skrivs för att undersökningen ska kunna göras om av en annan person, med förhoppningsvis ett liktydigt resultat.

Arbete med att analysera samtalen utifrån teorierna kan göras på olika sätt. I detta fall gjordes en närgående analys av materialet framför allt ur ett agentteoretiskt och transaktionskostnadsteoretiskt perspektiv. De transkriberade intervjuerna delades in i ”teman”, korta delar på en eller flera uttalanden som hängde ihop. Varje tema analyserades ur ett agentteoretiskt perspektiv och ur ett transaktionskostnadsteoretiskt perspektiv. Det blev ett stort arbete med ett tvivelaktigt resultat. Arbete med materialet ger dock generellt sett alltid förtrogenhet med dess innehåll och jag ”kom därför intervjuerna mycket nära”. Å andra sida finns en stor fara med ett sådant förfarande: Att tappa perspektivet. Summan av en stor mängd små delar kan bli helt annan än en analys med målet att på olika sätt tolka helheten i intervjuerna.

Ett utskick har gjorts till respondenterna efter intervjuerna, där jag med egna ord har redogjort för dessa. Tanken är att dels hålla kontakten med respondenterna, dels få reaktioner på tolkningen av diskussionerna, om den kan bekräftas – vilka invändningar som finns eller om den i värsta fall avfärdas. Responsen har inte varit så stor, men de som har hört av sig har varit positivt inställda. Framför allt har de respondenter som hört av sig gärna velat berätta om vad som har hänt i höst (2004), att de upplever sig allt bättre bemötta av föreningen och är tacksamma för det. Någon respondent har också talat om behovet av att träffa andra bönder från andra regioner som de kan ”prata ihop sig med”. Hon upplevde en ensamhet kring sina protester som hon sörjde.

Det är svårt att generalisera utifrån intervjuer i fokusgrupper, rentav bör man akta sig för detta. Intervjuer i fokusgrupper ger djupseende men knappast generaliserbara mönster. Det är för att nå djupare förståelse för enskilda gruppers eller individers sätt att tänka eller agera som denna metod fungerar – och fungerar väl. I så måtto är metoden ett kraftfullt verktyg. Men det är en metod som kräver mycket övning.

En betydelsefull avvägning är i vad mån respondenternas åsikter i sak ska diskuteras. Vad betyder det att en respondent kan hävda stöd i en bestämd sakfråga från kollegor i en annan region eller ett annat land, ett påstående som förmodligen vid närmare undersökning kan avfärdas? I vad mån skadar det respondentens tillförlitlighet? Avvägningen är inte okontroversiell. Visst finns en risk att missbedöma respondenterna i att beskriva deras beteenden eller känslor, härvidlag har en lång akademisk diskussion pågått. I denna uppsats,

framför allt i dess analys och diskussion, tas rentav stor hänsyn till upplevda känslor och beteenden. Återigen hänvisas till Wibecks bok om fokusgrupper som har givit stor inspiration till denna undersökning. Wibeck menar att ”analysen bör gå bakom orden också på så sätt att gruppernas handlingar och beteende tillmäts betydelse” (Wibeck 2000, s 95).

Wibeck varnar för risken att i analysen släppa den ovärderliga bas som grundmaterialet är: ”Slutsatserna ska ha tydligt stöd i data, och uppmärksamheten bör först och främst ligga på att identifiera åsikter, idéer eller känslor som upprepas, även om det uttrycks på olika sätt” (ibid 2000, s 97).

Ett tredje betydelsefullt vägval för analys och diskussion är behandlingen av respondenternas identiteter. I denna uppsats har respondenterna behandlats konfidentiellt. Det betyder att bakgrunden – hur stora gårdar de har, var de bor, om de finns i skogsbygd eller slättbygd – faller bort. Alldeles givet är att sådana aspekter skulle ha en stor betydelse för analys och slutsatser – i det fall att de fanns med. Vinsten med att behandla dem konfidentiellt är att fokus ligger i än högre grad på vad de faktiskt upplever. Analysen av grundmaterialet kommer därmed på ett sätt att bli mer förutsättningslös än vad den hade blivit med namn och bostadsorter inkluderade, på ett annat vis blekare och fattigare.

3.3 Sammanfattning

I detta kapitel presenteras undersökningen. Kapitlet inleds med en mycket kortfattad vetenskapsteoretisk diskussion. Därefter diskuteras olika vägar att gå för att besvara det forskningsproblem som har formulerats. Valet att använda sig av intervjuer i s.k. fokusgrupper motiveras. Kapitlet avslutas med en diskussion om undersökningens trovärdighet. Undersökningsarbetets styrkor och svagheter beskrivs.

4 Empiri

I detta kapitel redovisas undersökningen. Framträdande drag i intervjuerna lyfts fram, jämförelser görs och paralleller dras, intressanta motsättningar noteras. Ett första tema är i avsnitt 4.1 att beskriva protestgrupperna närmare. Vad handlar det om för grupper och hur ser deras resonemang ut? Ett andra tema i avsnitt 4.2 kretsar kring frustration hos respondenterna över sin situation i förhållande till föreningen. I avsnitt 4.3 är protestgruppernas förankring i sin hembygd och hur respondenterna reflekterar kring sin egen position i sitt lokalsamhälle. I avsnitt 4.4, handlar om hur respondenterna tänker kring att söka alternativ till att leverera mjölk till sitt dominerande kooperativ, det som de har så starka åsikter om. Det femte genomgående temat, i avsnitt 4.5 slutligen, är hur respondenterna ger uttryck för en attitydförändring från Arla Foods styrelse och ledning gentemot dem i deras protester.

4.1 Presentation av grupperna

4.1.1 Översiktlig beskrivning av protestgrupperna

Grupperna som valdes ut finns alla i den svenska delen av Arla Foods, alltså i södra Sverige, från Småland och upp i Mälardalen, från både västkusten och ostkusten. Genomsnittet på besättningarna ligger på 75 kor (21 av 23 intervjuade har uppgivit koantal), dvs. klart över genomsnittet för mjölkgårdar i hela riket. Överlägset vanligast var att respondenterna hade båsladugårdar med uppbundna djur hemma.

Grupperna sinsemellan såg mycket olika ut. Få kvinnor deltog i intervjuerna. Sammansättningen skilde sig i övrigt ganska mycket. Tre grupper hade samlats genom att deras kretsrådsordförande delegerat uppgiften till en ledamot i kretsstyrelsen. De berörda ledamöterna drev alltså opposition inom kretsråden, men hade en skara likasinnade vänner med sig. I en grupp, i Grimsnäs, arrangerades intervjun av kretsrådets ordförande och stora delar av kretsrådet var samlat under själva intervjun. I Vide, däremot, arrangerades intervjun med ett vidare syfte, nämligen för att föra ett samtal som förhoppningsvis skulle öka förståelsen mellan fraktionerna i den svårt splittrade kretsstyrelsen. Fraktionerna satt formerade mittemot varandra och debatterade alltså mot varandra i en intressant, intensiv diskussion.

Generellt sett var respondenterna ofta färgstarka personligheter, som sinsemellan kunde vara mycket olika. Där fanns den gamla tjänstemannen från Lantbruksnämnden, som fick nog i och med EU-byråkratin och hoppade av. Där fanns de eftertänksamma personerna, frågande, prövande som söker svar på för dem viktiga frågor. Många av dem hade nära till en lågmäld, underfundig humor. De flesta respondenter var lågmälda och eftertänksamma, en mindre grupp mer bullrig, rentav burdus. Visst fanns opportunisten med, den bullriga retorikern som nära nog aldrig kan låta bli att ryta till på ett kretsmöte. Visst fanns respondenter som snarare var retoriker än sakorienterade, som snarare var burdusa än inkännande, som först gjorde utfall i en eller annan riktning och tänkte sedan, men de var få och på det hela taget alls inte dominerande. I ett fall upplevde jag som moderatör dock problem med att en av respondenterna tenderade ta för stor plats. Sådana problem är svåra att hantera, i det transkriberade materialet visade sig denna dominans dock inte alls lika tydligt.

Citaten som är återgivna i analyskapitlet kommer från den grundläggande transkriptionen av intervjuerna. Varje inlägg i intervjuerna har numrerats, låga nummer anger att inlägget ligger tidigt under intervjun. Bokstavshänvisningen anger initialbokstav för respektive grupp: B=Backa, G=Grimsnäs, L=Ljuder, K= Kallanäs, V=Vide.

4.1.2 Beskrivning av protesterna som dessa grupper drivit

I Backa diskuterades mycket kravet på säljbara andelar i föreningen. Stort intresse riktades mot det s.k. LDM-förslaget, dvs. ett förslag till kapitalreform inom Arla Foods som har utarbetats av danska medlemmar i opposition till de förslag som presenterats av den medlemsvalda (av representantskapet valda) arbetsgruppen för kapitalfrågor. LDM (*Landsforeningen af Danske Mælkeproducenter*) är en dansk intresseförening för mjölkproducenter med syfte att tillsammans arbeta för gemensamma frågor som berör deras företag. Föreningen arbetar politiskt och politik är dess viktigaste arbetsområde men föreningen hävdar samtidigt partipolitisk obundenhet, obundenhet från ekonomiska intresser och obundet till krafter utanför lantbruket som kan ha intressen i denna bransch. Målet är att optimera medlemmarnas ekonomiska resultat i lantbruket, att säkerställa ett berättigat inflytande i processerna kring produktutveckling eller marknadsföring av mejeriprodukter som på ett eller annat sätt är betydelsefullt för deras medlemmar och att arbeta för en helhetlig fullgod information till medlemmarna om sin marknad och produktion. (www.maelkeproducenter.dk)

Respondenterna hänvisar ofta till LDM, men hänvisningen gäller egentligen ett förslag som LDM driver gentemot det svensk-danska Arla Foods i den just nu aktuella kapitalfrågan. Förslaget går ut på att föreningen bör införa andelsbevis som medlemmarna kan handla med sinsemellan eller med utomstående intressenter. Beviset ska vara knutet till den mängd mjölk som medlemmarna levererat de senaste åren. Andelsbeviset ger en reell egendomsrätt till föreningen och ger därmed del av föreningens värdetillväxt. Framtida konsolidering ska fördelas på medlemskonton med en ränta som motsvarar räntan för föreningens lånade kapital. Dessa medlemskonton kommer dock medlemmarna inte att kunna ta ut vid avveckling eller försäljning av sitt jordbruk utan vinsten utgörs av försäljningen av andelsbeviset. Genom att individualisera rätten att leverera mjölk hoppas förslagsställarna att de i danska höga kvotpriserna på mjölk (ca 4 DKK/kilo mjölk) ska sjunka dramatiskt och harmoniera med andelsbevisets värdeutveckling till dess kvoterna avvecklas. (Pressmeddelande från LDM den 5 januari 2004, källa: www.maelkeproducenter.dk).

Intervjun i Backa kom att karaktäriseras av många frågor såväl som påståenden. Vanliga teman var föreningens tillväxtstrategier, som ofta sattes i kontrast till en avsaknad av fokusering på lönsamhet. Långa diskussioner fördes också om behovet av information i allmänhet, men behovet av väl skrivna protokoll från kretsmöten och kretsstyrelsemöten i synnerhet. Protestaktionen startades vid ett husdjursmöte hösten 2003 där mötesbesökarna spontant startade en namninsamling för att kräva extra medlemsmöten inom Arla Foods som en reaktion på prissänkningar som aviserats just innan detta möte. Det begärda kretsmötet blev till slut av, det var ett välbesökt möte med 200 personer i grannbyns bygdegård. Till detta möte ställdes en skrivelse på krav på totalt stopp för investeringar inom föreningen till dess att kapitalfrågan var löst. Vid senare kretsmöten har medlemmarna drivit det s.k. LDM-förslaget, dock utan framgång, trots att de upplever sig ha medlemmarna med sig i kretsen.

Vide har framför allt fokuserat sina protester på fusionen mellan Arla och MD Foods 1999. Det är alltså en protest som ligger några år tillbaka i tiden. Också intervjun kretsade till stor del runt denna fusion. Protesterna bygger på utspel, debattartiklar, personliga kontakter och

användande av media generellt. Mycket av protesterna har drivits i ljuset av denna fusion – en fusion som protestgruppen fortfarande ogillar. Starka splittringar har rått i kretsrådet och ordföranden i kretsen påstås ha avgått som en direkt följd av denna splittring. Medlemmar i protestgruppen har därtill åkt runt till andra kretsar för att knyta kontakter med likasinnade och bedriva lobbyarbete. Vid själva intervjun diskuterades också föreningens marknadsföringsstrategier som respondenter ogillade, föreningens information som inte minst kring fusionen, var under all kritik. I likhet med Backa diskuterades tillväxtmålen i föreningen, och stor vikt lades vid riskerna som föreningen möter i mervärdesstrategier³. Gruppen undrade vad som händer när alla stora mejeribolag i Europa utvecklat sina förädlingsstrategier? Därtill diskuterades vilket mandat en styrelse bör ha för att kunna sluta avtal om större strukturella affärer.

Grimsnäs drev ett ”byauppror” 2001. Braskande tema för protestaktionen var ”kravet” på 50 öre mer för mjölken. Nu hävdar respondenterna envetet att kravet inte ska tolkas bokstavligt, utan att det ska ses som en ”klatschig gimmick” som angav riktningen för protesterna. Protestaktionen hade en stark lokal förankring, inte minst inom den lokala LRF-organisationen. Kretsstyrelsen i området stod indirekt bakom aktionen liksom regionens LRF-styrelse. Formellt drevs upproret av lokala kommungrupper inom LRF, även om upproret också riktades mot andra lantbrukskooperativ som bönderna ansåg kunde prestera bättre gentemot dem. Två stormöten arrangerades, dels hösten 2001, dels våren 2002 i ett av byarnas Folketshus, ena gången var tjänstemän vid kooperativen inbjudna till att möta bönderna och deras frågor, andra gången inbjöds noga utvalda förtroendevalda. Arbetsgrupper förberedde djupgående frågor eller krav för respektive kooperativ. Uppslutningen och samordningen var alltså imponerande. Till det första mötet kom hela 400 personer. Därtill har stor energi lagts vid att driva fram förtroendevalda revisorer inom föreningen. Gruppen har lyckats få in egna representanter i föreningens stadgekommitté och förhandlat fram en kompromiss för förtroendevalda revisorer som alla parter kunnat ställa sig bakom.

Protesterna i Ljuder startade med ett ganska spontant upprop: 60 personer utanför kretsrådet samlades på kort varsel redan hösten 2002, alltså före de prissänkningar som skulle komma ett år senare, för att överlägga om möjliga vägar att gå för att dels sänka kostnaderna hemma på gården men också sätta press på kooperativen. En enskild motion skrevs som underströk vikten av att föreningen har en begriplig struktur, det var krav om insyn, information, kommunikation och redovisning. Motionen föll sedermera ut i två skrivelser, en om ett krav på *budgeterat avräkningspris* (dvs. att böndernas avräkningspris ska budgeteras till skillnad från att som idag, svänga med dagsnoteringarna, kravet går igen i flera protestgrupper) och ett krav om *förtroendevalda revisorer* (i likhet med bland annat Grimsnäs). Hösten 2003 kom så dramatiska indikationer på prissänkningar. På kort tid genomfördes namninsamlingar som tvingade fram ett mycket välbesökt extra kretsmöte inom Arla Foods krets. 200 personer eller fler ska ha kommit till mötet där representanter från föreningens styrelse deltog.

Kallanäs, slutligen, har även de prioriterat avräkningspriser. Vintern 2001 samlades 20 – 25 bönder inför ett kretsmöte för att tillsammans formulera krav på kretsstyrelse och bolagsledning. Kraven tycks i stort sett ha gällt just avräkningspriser. 2003 tog protesterna

³ Strategier kring mervärderna handlar om medvetet och kostnadskrävande arbete inom ett företag med produktutveckling med målet att så långt möjligt söka nischer och därmed slippa en alltför hård prispress på sina varor. Arla Foods är en koncern som ofta anses ha kommit långt med denna strategi jämfört med andra mejeriföretag i Europa.

dock fart på allvar i och med prissänkningarna som nämnts ovan. Liksom 2001 samlades ett mindre antal bönder i den lokala bygdegården, ca 30 stycken för att tala ihop sig inför det ordinarie kretsmötet. Den 18 november hölls detta möte som blev ett turbulent ”stormöte”. Mötet följdes upp i maj 2004 med ännu ett större möte. Respondenterna menade att bidragande orsaker till deras protester var en chockverkan av att mjölkpriset egentligen för första gången sänktes på allvar, att sänkningen kom retroaktivt och att föreningen de senaste åren generellt sett har agerat mycket arrogant mot medlemmarna i området. Men på en punkt avviker gruppen i Kallanäs – genom att sätta fokus på föreningens kvalitets- och uppföljningsprogram: Kallanäs har arbetat mycket med att förhandla med Arla om kvalitetsprogrammet Arlagården, som gruppen anser lider av tekniska och strukturella problem. Gruppen har också aktivt verkat för att styrelsen ska ställa sina platser till förfogande som en följd av föreningens ”kris”.

4.1.3 Gruppernas karaktär

I detta avsnitt konstateras att grupperna ser mycket olika ut och att det är svårt eller omöjligt att generalisera kring deras inre liv eller kultur. Tre grupper porträtteras för att visa på kontrasterna mellan grupperna.

Undersökningen kan inte ge en entydig bild av de oppositionella grupperna som sådana, tvärtom kräver undersökningens grupper egentligen var sin bild. Oppositionen gentemot Arla Foods i Sverige kan knappast anses vara organiserad, även om många gemensamma teman går igen i intervjuerna står det klart att grupperna inte kan sägas ha talat sig samman, kulturen och stämningen i grupperna skiljer sig i vissa avseenden starkt. En vanlig åsikt är att oppositionen består av renodlade opportunister, denna bild bör avfärdas, enskilda medlemmar kan förvisso stämma in på den arketypiska bilden men i sin helhet blir bilden vilseledande.

I undersökningen är Vide den enda oppositionsgrupp som över huvudtaget kan jämföras med denna arketypiska bild. På ett hemtamt drivet sätt och med inslag av interna skämt återger Carl och Johan spelet med företagsledningen. De känner styrelsens medlemmar men också högre tjänstemän i föreningen inte bara vid namn. Under intervjun broderar de upp bilden av nära personliga kontakter, ett raffinerat spel, humor och knivskarpa positioner gentemot styrelse och ledning. Samma nära personliga kontakter finns, berättar de, med journalister från lantbrukspressen, och lantbrukspressen är heller inte svårövertalad att förmedla drag och motdrag. Relationerna skapades under deras kamp mot fusionen mellan Arla och MD Foods 1999, alltjämt är dock kanalerna öppna, såväl till massmedia som till ledningen. De ger en bild av sig själva som orädda, och ibland nog faktiskt sökande konflikter. Därav ska man inte dra slutsatsen att protesten i sakfrågor nödvändigtvis måste vara populistisk. Oppositionen inom kretsen i Vide upplevs rentav så ”väloljad” att medlemmar i kretsrådet känner sig påpassade av oppositionens snabba handlingsförmåga. Margareta – som ser sig som lojal med föreningens ledning – menar att oppositionen blixtnabbt ställer kretsrådets ledamöter till svars för beslut som tagits i styrelsen. Kretsrådsmedlemmarna har inte haft möjlighet att själva läsa in sig på besluten och bilda sig en egen uppfattning om dem innan oppositionen avkrävt svar.

Motbilden ser vi i Ljuder. Proteströrelsen i Ljuder kom att bli en naturlig förlängning av en mångårig studiecirkel som mjölkbönder drivit i bygden. Studiecirkeln drevs i samarbete med husdjursföreningen i regionen och handlade ursprungligen om efterkalkyler för deras företag. Med åren har vyerna vidgats, och de framhäver att mycket mjuka värden har diskuterats inom gruppen på senare år. Gruppen har tillsammans sökt ett helhetsperspektiv på mjölkproduktionen där en mycket viktigt pusselbit är att fungera som människa i sin familj.

De använder sig gärna av akademisk litteratur, nämner teorier inom Kooperation och ledarskap och försöker att skapa sig breda perspektiv på sin egen situation de problem som de möter.

Protesterna i Ljuder skedde under hösten och vintern 2003 och bottnade i, som de upplevde det, en lättvindlig attityd till föreningens medlemmar i svåra tider. Bo berättar om startskottet: Avräkningsprissänkningen i oktober 2003, då det på styrelsens avgörande möte också togs beslut om investeringar i Argentina. En budkavle skapades och välbesökta protestmöten hölls.

4.2 Frustrationen

De protestgrupper som intervjuats har alltså var och en sin egen historia, egen kultur och egna förutsättningar. Avsnittet ovan klargör hur svårt och felaktigt det är att generalisera över dessa grupper, de låter sig egentligen knappast sammanfattas. I detta avsnitt beskrivs talrika exempel på hur respondenterna känner oro över att inte förmå greppa föreningens verksamhet. De tycks uppleva en obehaglig oro över att inte förstå om föreningen är på rätt eller fel väg. De känner en frustration över att inte kunna bedöma riskerna som föreningen tar.

4.2.1 Arlas information och utbildning – god eller dålig kvalitet?

En mycket viktig beståndsdel i den frustration som respondenterna uttryckte är oron över att inte få tillräcklig information om marknaden i allmänhet men föreningens inre liv i synnerhet. Respondenterna hade ett mycket tvehåget förhållande till föreningens information. I samma intervjuer talade de vanligtvis ömsom starkt nedlåtande, ömsom mycket uppskattande om föreningens information till medlemmarna. Både i Kallanäs och i Backa använde respondenterna det nedlåtande epitetet ”Pravda”⁴ om informationen. Här ett citat från Backa:

414. Moderator: Sista frågan, en fråga om information: tycker ni att ni får information som ni vill ha?

415. Anna: Pravda! Det tyckte danskarna som var här i våras, de skrattade högt. Just det: Pravda! Den skrivs ju av någon för någon.

Och Kallanäs:

72. Lennart: Den är ju lite, som vi säger, Pravda i gamla sovjetsystemet. Det kommer ett nyhetsblad som egentligen bara är till deras fördel och talar om hur bra de är och hur stora danskarna är. De vill ha större besättningar och helst hämta mjölken på ett ställe. Det genomsyrar lite... Indoktrinering kallas det.

73. Anders: De har ju märkt några gånger att det har blivit väldigt fel med informationen så har de ju försökt att bättra sig. Nu efter sänkningarna i oktober har det egentligen gått ut på att ligga före och säga att det blir jättedåligt och skulle det bli lite bättre så är det ju lättare men nu går de på det att de räknar med att de sänker och sänker och sänker, för de vill inte ha några negativa överraskningar. Det som hände i september kan inte ha överraskat styrelsen i Arla. De kan ju inte låta på en dollar som ligger extremt högt, på 11 kronor och tro att den ska ligga där för jämnar, när den ligger mer normalt nu!

⁴ Pravda var Sovjets kanske mest kända dagstidning, det var en tidning som den kommunistiska partiapparaten hade ett fast grepp om och kom därför att bli själva sinnebild för *propaganda*. Begreppet betyder egentligen upplysningsarbete men tolkas åtminstone i dessa sammanhang som ett negativt klingande begrepp för hårt statsstyrd agitation.

EMPIRI

Å andra sidan, när de får frågan om vad som är Arlas starka sidor svarar respondenterna gärna att de lovordar föreningens information till medlemmarna:

264. *Moderator: Jag tror att jag går in på den sista frågan nu. Vad tycker ni är det bästa med Arla Foods?*

265. *Tystnad...*

266. *Nils: Om jag ser det från leverantörsperspektivet, jag lämnar mina djur till slakt till Swedish Meats, så är Arla så många hundra procent som helst bättre på information. Jag tror jag får ett informationsbrev om året från Swedish Meats... från medlemsperspektivet tycker jag ändå att det är ... rätt bra information.*

267. *Mikael: och ändå är den så dålig som vi sa innan ...*

I minst ett fall, i Ljuder, var just bristen på god och allsidig information en av de viktigaste orsakerna till protesten över huvud taget:

18. *Bertil: Vi tyckte vi inte hade tillräcklig insyn, vi har egentligen aldrig krävt högre mjölkpris. Vi har krävt information och kommunikation och redovisning av resultat. Vi föreslog då att vi skulle ha förtroendevalda revisorer med en särskild utredningskapacitet. Utöver vad styrelsen säger skulle stämman, representantskapet kunna få en opinion av andra förtroendevalda hjälpta av professionell kompetens som säger att: Det här är okey eller vi tycker inte så. Det är som läkare som kan fråga varandra för att få en "second opinion".*

Precis samma fenomen, en märklig tvehågsenhet, visar respondenterna för den interna utbildning för förtroendevalda som erbjuds. Respondenterna har en misstro mot utbildningarna, att de ska forma tysta lojala förtroendevalda som går i styrelsen och ledningens ledband men kan inte själva motivera denna misstro. Tvärtom, de utbildningar som de har varit på har varit generellt sett bra, med högt i tak. Här ett citat från Backa:

232. *Anna: En vald ledamot i kretsrådet, eller över huvud taget, ska välja enligt sin egen uppfattning. Så har jag lärt mig att göra. Då betyder det att: Kan man övertyga dem om att det som ledningen säger är rätt, då kommer han att rösta så. Det är brainwash, det är inget annat, så tycker jag, jag tror det. Jag har tittat i formulären "vad krävs av ett kretsråd", man ska ha en egen uppfattning. Visst, det kan man skaffa på olika sätt men du får den från Arlas utbildningar. De kräver ju att man ska gå den, de kräver ju det.*

233. *Hans: Jag var ju senast på en utbildning här i våras, där jag körde på rätt hårt och där Åke Hantoft var med. Det var något slutord och vi fick säga vad vi tyckte. Då sa jag det att "Jag tycker det är bra att det finns så många här som har en kritisk syn på Arla och vill förändra Arla". Då ser man Åke Hantoft titta ner i golvet och han garvade och ruskade på huvudet. Det tyckte han inte var bra.*

234. *Lars: De anser ju att det går inte att ändra dem.*

235. *Hans: Nej, han vill inte att man ska tycka annorlunda på något vis.*

236. *Olof: Han har ju gått samma kurs ... och han tyckte ju inte...*

237. *Moderator: De här utbildningarna, om det vore vettigt, skulle de se annorlunda ut?*

238. *Hans: Jag kan inte säga att det var någon direkt propaganda, i alla fall inte på den här... "ni ska göra det här".*

I Backa framkommer alltså mycket tydlig den tvehågsenhet som respondenterna känner inför sina utbildningar. Bertil från Ljuder menar att det inte är utbildningen i sig det är fel på, utan

det att Arla själv står för den. En fristående aktör som står för delar av utbildningen skulle ta död på misstankarna:

137. *Bertil: ... Jag tycker utbildningen också, av förtroendevalda, borde inte Arla stå för, den borde Lantbruksuniversitetet eller fristående institutioner stå för. Jag menar den skulle åtminstone kompletteras med... Åke skrev en gång "om ni har blivit valda för att försvara ledningens beslut inför medlemmarna eller föra fram medlemmarnas talan inför ledningen". Det är ju lättare att göra... Om utbildningen kan bli lite kritisk och granskande, inte bara det som företaget vill lära ut...*
138. *Åke: Men utbildningen, som Bo var i väg på, utbildningen var väldigt bra, på det viset att man fick en baskunskap om Arla, och att man fick träffa det här gänget, fick ett kontaktnät inom Arla.*
139. *Bo: Utbildningen var i och för sig skapligt styrd men det var fruktansvärt högt i tak! De var otroligt pålästa med.*

I detta avsnitt har respondenternas tvehågsna attityd till föreningens information och interna utbildning beskrivits. Diskussionerna har visat att det i resonemangen kan identifieras misstro mot den information som föreningen ger till sina medlemmar. Resonemangen i samtalen visar på att respondenterna vanemässigt försöker utröna syftet bakom de budskap som förmedlas. Flera grupper av respondenter befäradar att föreningens ledning ska ha "dolda syften" med den information som ges. Föreningens ledning förväntas att agera med andra och i allmänhet kolliderande syften gentemot medlemmarnas förväntningar och krav. Däremot kan inte respondenterna verifiera denna misstro, tvärt om berömmar de den information och den utbildning som erbjuds i sak.

4.2.2 Misstro mot föreningens verksamhet på sina hemmamarknader

I föregående avsnitt redovisades respondenternas diskussioner kring information, eller bristen på information. Respondenterna visade en tvehågsen inställning till den information som Arla Foods förmedlar till dem, allt från lovord till djup misstänksamhet. Samma tvehågsenhet återfanns i respondenternas inställning till den interna förtroendemannautbildning som erbjuds inom föreningen. I detta avsnitt redovisas respondenternas reflektioner kring föreningens verksamhet och framtida inriktning.

Ofta ger respondenterna uttryck för en stark oro för föreningens verksamhet och framtida satsningar. Ett sätt att beskriva denna oro är, och som grupperna ofta har gjort, att tala om hemmamarknader och nya marknader. I alla grupper fördes samtal om detta. Generellt upplever de att hemmamarknaden, den de upplever sig kunna relatera till och förstå, har försumrats under senare år. Grimsnäs byggde hela sin kampanj under vintern 2001 på kravet att föreningen skulle utnyttja möjligheten, som de menar öppnade sig, till att höja priserna till konsumenterna genom det då gynnsamma dollarvärdet gentemot de europeiska valutorna. Ett år efter protesterna menar gruppen i Grimsnäs att föreningen faktiskt reagerade – och försökte sig på en prishöjning på mejerivaror gentemot handeln men det var ett år för sent, anser gruppen i Grimsnäs. Prishöjningen slog inte väl ut eftersom det förut så gynnsamma dollarvärdet hade raderats ut och höjningen fick dras tillbaka. (G 17).

I Kallanäs och Ljuder diskuterar respondenterna leveransproblemen som Arla har haft i den västsvenska regionen 2004 (K 67,68, L 112 – 117). Lennart från Kallanäs frågar sig om någon anställd inom föreningen har tagit på sig ansvaret för det som gick fel (K 245)? Åke från Ljuder befäradar att förädlingsstrategin kan användas som ursäkt för skenande kostnader i föreningen. Han säger:

179. *Bo: Man är ju väldigt rädd att jämföra sig med någon annan. De kör med ... om man tittar på olika nyckeltal och sånt ... effektivitet i industrin jämför det sig bara mellan olika anläggningar inom koncernen. Det kan ju tyda på att alla är lika dåliga ... Det är ju bara Arlas nyckeltal, man skulle ju jämföra sig med andra också.*
180. *Åke: Kommer det då till ett läge där man vill jämföra, då säger de bara att: "jovisst, men nu är det såhär att det är ett mejeri som bara gör konsumtionsmjölk och de torkar och det går inte åt något folk, och vi förädlar så in i helsike, och det mycket, mycket mer personalkrävande, men så tjänar vi ju så jättebra på det här". Nu efter den här prissänkningen som blir nu, i realiteten är det 4 procent på förädlingsstillägget som åker.*

På samma sätt finns det i Ljuder och Vide en oro över att verksamheten inte rationaliseras i tillräcklig takt. Både Bertil och Bo reflekterar över riskerna att liksom slakteriföretaget Swedish Meats hamna steget efter i rationaliseringar och därtill misslyckats med att ge medlemmarna en tillräckligt tydlig marknadssignalering (L 166 – 169, V293).

Erik, som i huvudsak ställer sig bakom föreningens verksamhet, inledde en diskussion där han frågade sig om föreningens ambitiösa strategi mot allt högre förädling av råvaran kommer att hålla. Erik visade en overhead för gruppen, vilken beskrev de stora mejerikoncernerna på den europeiska marknaden, deras prissättning på mjölkråvaran och volymer mjölk. Erik berättade om bolagens huvudsakliga strategier i förhållande just till förädling och resonemanget mynnade i slutsatsen att han befarade att alltför många aktörer kommer att satsa på omfattande förädling av råvaran i framtiden. (V 283) Även i andra grupper kom frågorna, om än inte lika väl underbyggda, om just förädling och betydelsen av förädling. Latent ligger en oro över att satsningen kan slå fel, att den kan slå tillbaka föreningen och medlemmarna. (B 37, L 187, V 354 osv.)

4.2.3 Oro över internationella satsningar

I motsats till oron över hemmamarknaden – som respondenterna hade tydliga uppfattningar om, blev frågorna desto fler när det gällde utlandssatsningar. Oron och kritiken mot föreningens internationella tillväxt är kompakt. Det finns en tydlig misstänksamhet till att ledning och styrelse stirrar sig blinda på tillväxt och att det går ut över vinster och avräkningspriser i föreningen. Retoriskt frågar exempelvis Lars från Backa "Vad händer om ett företag växer utan mål" (V 283), Fredrik från Grimsnäs frågar i en öppnare ton:

275. *Fredrik: Du sa förut, Per, att du inte är orolig för att Arla kommer i ekonomisk kris? Jag som vanlig medlem har ju inte så stor inblick som ni har i det ... men många gånger när de är ute och svävar utomlands, Saudiarabien, i England och i Holland allt vad det är så undrar man ju att vad sjutton, är det verkligen riktigt att... är de så stabila? Har de så bra koll på det att... de inte helt plötsligt är bankrutt? Det är ju inga små belopp som satsas både här och där...*

Johan från Vide anklagar föreningen mer eller mindre öppet för att tillväxten inte gynnar ägarna:

321. *Johan: När man tittar i årsredovisningen för Arla, blir man nästan rädd! Det finns det bara en enda division som diskuterar lönsamhet/avkastning/vinst, alla andra vill växa! Men man har ingen ekonomisk motivation i någon av de här delarna till varför man vill växa! Läser man hela årsredovisningen, då börjar man bli fundersam. Det finns nog de i styrelsen har läst hela årsredovisningen, även om det inte finns någon i styrelsen som har läst stadgarna...*

I Vide utvecklas diskussionen genom att Göran trycker på styrelsens pedagogiska misslyckande: Att inte ha lyckats övertyga om tillväxtens betydelse för föreningen vare sig på kort eller lång sikt.

289. *Göran: ... Efter det extra kretsmötet i plats erkände man att det kanske inte var tillväxtmålet på tio procent som var det viktigaste utan det skulle bli lönsamt, det skulle bli ett medel. Och sedan har vi haft diskussion varje år till jul, hur mycket ska vi konsolidera eller inte men då slog man ju fast att det skulle vara sex... fem danska ören, och det är den diskussionen som har haft... Styrelsen har aldrig kunnat övertyga medlemmarna om att de här fem ören gör nytta, att de kommer --- i avkastningen på förädlingen, men det kanske man gör nu då. Det finns inget objektivt facit på det. Det känns för mig att styrelsen tar sina bedömningar från de här omvärldsanalyserna som finns, att omvärlden säger att handeln kommer att koncentrera sig och det blir mera lågpris och man måste växa. Så får vi aldrig någon pedagogik tillbaka, som säger att de behövs de här konsoliderings-örena som vi satsar. Det är ju där som en del av glappet finns, att man aldrig lyckas övertyga medlemmarna att konsolideringen ger nånting mer, att ett plus ett blir mer än... Vi diskuterade i protokollet som kom dag från representantskapet, där står det då att vissa grupper menar på att, det här med kapitalmodeller, det är ett nollsummespel – men jag accepterar det resonemanget. Tror man på att Vidarförädling lönar sig på sikt, kan det vara ett skäl att satsa ganska mycket.*

Respondenterna visade alltså talrika exempel på oro för att bolaget ska tappa kontrollen över verksamheten i sin tillväxtiver och för att dess ledning ska undlåta en för medlemmarna mycket angelägen prioritering på lönsamhet för föreningen.

4.2.4 *Krav på information och uppföljning*

I föregående avsnitt redovisades respondenternas reflektioner och oro över föreningens verksamhet och framtid. Det fanns en utbredd oro över att föreningen försummade sin hemmamarknad genom de omfattande satsningar som görs utanför denna. Oron rörde också att föreningen hamnar i otakt med den för föreningen så viktiga amerikanska dollarn, att föreningens fokuserade satsning på förädling och mervärden i produktionen ska slå fel och att föreningen ska kastas in i en ödesdiger kris. I detta avsnitt redovisas hur respondenterna agerar för att söka information, kunskap och därigenom lindra sin oro.

Kravet på förtroendevalda revisorer dyker ofta upp. Mest diskuterades det i Ljuder och Grimsnäs. Kravet har fått gehör genom en kompromiss, idag finns förtroendevalda revisorer i föreningen om än inte riktigt så opartiska som vi i Sverige är vana vid – två styrelsemedlemmar sitter med i gruppen. Nära till hands ligger det att tolka detta starka krav som att respondenterna söker vägar att få information om, och kontrollera föreningen. Annorlunda uttryckt söker de alltså aktivt vägar för att reducera sin osäkerhet. Förtroendevalda revisorer diskuteras i flera av grupperna, medlemmar i Grimsnäs har varit med och tagit fram underlaget till de stadgar kring revisorer som föreningen har antagit. Framgången med att ha fått till stånd förtroendevalda revisorer anser inte minst Mikael i Grimsnäs vara ett tydligt tecken på att det går att påverka sitt kooperativ.

145. *Mikael: Jo, i Arla Foods, som är ett danskt företag, finns det ingen folkvald revision. Det har vi i Sverige och i vårt län och vår krets att det är någonting som inte är som det skulle vara. Det bottenar givetvis i misstroende mot ledningen. Finns det en folkvald revision, så är det ju ytterligare ögon som ser vad som händer och sker. Det föddes konkret vid vårt första gemensamma kretsmöte i länskretsen då det blev en motion med innehållet att det inom Arla Foods skulle skapas någon form av folkvald revision... Men när vi fick tillbaka det till regionstyrelsen och vi skulle tillsätta en människa i den stadgekommittén, så var det inte förberett av regionstyrelsens ordförande, inte från beredningsgruppen och inte från någon. Frågan ställdes om någon ville ta på sig det jobbet och jag kände trycket från kretsen att driva frågan om en folkvald revision så jag tog på mig jobbet. Till syvende och sist blev det så att vi tvingade danska advokater och danska ledamöter i stadgekommittén att få en skrivning i förslaget till nya stadgar en revisionskommitté. Det var ju inte riktigt det som vi svenskar var vana vid men det var så långt som vi över huvud taget kunde gå vid den tidpunkten. Det fanns en av stadgeledamöterna från Danmark som definitivt var positiv till det här, han och jag var uppe och pratade och i den slutna omröstningen vann vi till slut. Det tycker jag har spirat fram*

EMPIRI

från hela området och vi har tyckt och tänkt, vi konkretiserade det i motion och vi fick möjligheter genom att folk i det här området arbetade med den här frågan, annars är jag övertygad om att det inte hade gått. Nu finns det en folkvald revisionskommitté.

För att ytterligare visa på ansträngningarna att nå kunskap och kontroll talar Bertil senare om en etisk uppföljning:

189. *Bertil: Du var inne på det här med råd ... En sak som jag tycker att Arla skulle vinna på ... inom Svenskt Näringsliv, det som var SAF förr, har man tagit fram riktlinjer för etik, för redovisning av löner och ersättningar till ledning och förtroendevalda. Att använda sig av de riktlinjerna ... Vi som medlemmar kan inte få den informationen idag som de tycker att man ska lämna på en aktiebolagsstämma.*

Och i Kallanäs talar respondenterna om mer konkreta uppföljningsprogram:

281. *Gunnar: Man kunde ju föreslå ett eget kontrollsystem...*

282. *Jan: Ibland är det ju någon som åker med intransporterna in och de har ju blivit chockade, hur det ser ut på mejeriet. Men det är väldigt känsligt, att åka med och komma med kritik... ingen får ju följa med in egentligen och syna det...*

283. *Lennart: Varför får ingen syna det?*

284. *Jan: Men det är ju så.*

285. *Gunnar: Men det ligger nog en del i det där, att man diskuterar fram en bra organisation...*

286. *Bengt: Då säger de att det är ett misstroende då, det var ju som det här med Internet, var det Scan som hade det, den som surfade på nätet... och det kostade ju hur mycket som helst... ja, vi tog ju upp det där när vi satt hemma i kretsen, det var ju misstroende, att så fick man inte bära sig åt, att ställa dem till svars! För det kunde aldrig inträffa inom Arla och då börjar man ju att undra... då börjar man undra vilken nivå det är på, liksom...*

287. *Anders: Ja, när det var så uppenbart i Scan då...*

288. *Bengt: ... Varför skulle det inte kunna ha varit det i Arla också, nej, det kunde aldrig inträffa och sånt kunde man inte yttra sig om, det blev dålig stämning! Det klart att ... men det beror ju på vem som betalar...*

I Grimsnäs menade Per och Nils att den främsta anledningen till att de hade engagerat sig som förtroendevalda var att få nödvändig information om sitt kooperativ. De har insett att föreningens framgång är avgörande för dem som bönder på deras egna gårdar. Här svarar de på frågan varför de engagerade sig som förtroendevalda i Arla:

206. *Nils: (paus) ... en förhoppning om att kunna påverka, men mycket också ett sökande av information för min del. De första motioner som jag skrev till Arla Foods handlade om att få svar på frågor, saker som an tyckte verkade märkliga, också där man tyckte att man kunde agera på ett annat sätt från föreningens sida. Sedan var det väl tyvärr så att mina motioner, blev de enda motionerna i kretsen och att då kan det uppfattas av andra medlemmar som att man har ett visst engagemang. Något jag har saknat från många medlemmar är just engagemang. Sedan är jag uppväxt i ett lantbrukarhem där min far har varit förtroendevald sedan jag var liten. Jag har på när håll haft möjligheten att följa diskussioner och få information från LRF-sfären på ganska hög nivå. Det skapade ett stort intresse hos mig att kunna följa det som händer. Information är trots allt en källa till kunskap. Det är ju väldigt viktigt nu när man jobbar i ett eget företag, det som Arla gör har ändå stor betydelse för hur det går i mitt företag...*

I detta avsnitt har respondenternas oro över bristfällig kontroll och information om föreningen belysts. Oron bedöms som stark och kraven på effektiv uppföljning, entydiga.

4.3 Protestant bland grannar och kollegor

I föregående avsnitt redovisades hur respondenterna har agerat för att lindra sin frustration över att inte förstå sitt kooperativ eller att föreningen ska gå in i en ödesdiger kris. Respondenterna har stridit för att förtroendevalda revisorer ska beredas plats till ett fullgott arbete med att granska föreningens verksamhet. En fokusgrupp förde fram kravet på att föreningens styrelse ska åta sig följa näringslivsorganisationen svenskt Näringslivs etiska rekommendationer för styrelser i större svenska börsbolag. En fokusgrupp diskuterade måhända mest på skoj kravet att bönderna ska följa med mjölkbilarna in till sina mejerier för att översiktligt och kanske främst symboliskt besiktiga transportorganisationens och mejeriernas verksamhet, ett ”omvänt Arlagården⁵”. Andra respondenter talade om att de engagerade sig i föreningens medlemsorganisation helt enkelt för att få nödvändig information om föreningen. Här beskrivs hur respondenterna reflekterar kring sina protester, vilka farhågor, risker eller kostnader som proteser innebär.

4.3.1 Protesternas legitimitet

En viktig aspekt, som gör det svårt att generalisera proteströrelser, är den lokala legitimiteten som protesterna har. De grupper som intervjuats har haft olika grad av legitimitet i sin egen bygd. Grimsnäs skiljer ut sig genom att så tydligt kunnat utnyttja hela kapaciteten i föreningens interna lokala organisation för sina syften. De andra fallen visar i varierande grad på maktkamper i kretsraden, som en följd av denna maktkamp har protesterna inte förmått nå den omfattning som initiativtagarna hade hoppats på. I Backa berättar Hans om en uppslitande konflikt med ordföranden i det kretsrad, som han sitter med i från hösten 2003. På ett husdjursmöte hade ett upprop spontant organiserats i opposition mot Arlas ledning och som ett uttryck av frustration över de sänkningar av mjölkpriserna som hade aviserats. Mötesdeltagarna krävde ett extra kretsmöte genom att i laga ordning skriva på listor för att samla namn. Hans, som satt med i kretsradet, åtog att förmedla dem. När ordföranden fick veta detta fick Hans ”en riktig avhyvling”:

45. *Hans: Då satte jag mig vid datorn när jag kom hem och skrev ett mejl till medlemmarna i kretsradet och uppmanade dem att samla så mycket namn som möjligt, som jag uppfattade var medlemmarnas vilja. Då fick jag mig en riktig avhyvling av ordföranden.*
46. *Moderator: Varför då?*
47. *Hans: Han var arg på mig. Sådär fick man fanimej inte bära sig åt. Det var inte vår sak att uppvigla till att vi skulle ha möten och sådär. Vi skulle lugna [dem] och berätta hur det skulle gå till. Det var våran uppgift.*

Konflikten reddes aldrig ut, men uppenbarligen tog Hans mycket illa upp. Hans gick ut i skogen och ”skrek” åt ordföranden, men lät egentligen hela historien bero. Anna hoppas på att tiden ska göra historien irrelevant (B 130, 134)

I minst ett fall, i Vide, har kretsradens ordförande (våren 2004) avgått som direkt resultat av denna maktkamp (V 78). Klart är att maktkampen har varit hård i styrelsen och tonläget varit uppskruvat. Fokusgruppen i Vide hade till skillnad från i de andra grupperna konstruerats så

⁵ Arlagården är ett kvalitetsprogram inom Arla Foods och för föreningens mjölkleverantörer. Föreningen vill genom detta kommunicera en image präglad av miljöansvar och god djuromsorg till konsumenterna.

att proteströrelsens representanter möttes av tre kretsstyrelsemedlemmar som såg sig som lojala med styrelsen. Den klivna kretsstyrelsen åskådliggjordes alltså effektivt av fokusgruppens sammansättning, konkret satt lojala och illojala var sin sida om ett konferensbord under själva intervjun. Samtalet blev intensivt, det ser man inte minst på antalet inlägg. Klart var att det råder olika åsikt om vad som föranledde avhoppet i styrelsen och det finns en tydlig kritik mot att protestgruppen har valt sina egna vägar. Här vänder sig Margareta mot att gruppen skapade en budkavle:

218. *Margareta: Jag tycker att oppositionen borde ha kontaktat kretsrådet och velat ha ett möte med oss, för vi är ändå valda. Varför man inte kontaktar kretsrådet om man vill ha en diskussion istället för att går ut direkt och gör en budkavle. Det är grundbulten i en demokratisk ordning, att man tar kontakt med dem som är valda i kretsen. Då blir det lite att man kommer i den situationen att man får försvara något som man inte har hunnit tänka igenom, och inte tagit ställning till själv. Det sa jag till dig då, när vi pratad...*
219. *Göran: Men hade kretsrådet varit förutseende och försökt ha lite insikt i... för hur medlemsreaktionerna skulle bli, hade man lagt kretsmötet direkt efter det att man förstod att det skulle bli 15 öre sänkning...*
220. *Margareta: Då kan jag känna att man borde få informationen lite tidigare, ursäkta, än medlemmarna för att man själv ska kunna bearbeta det.*
221. *Göran: Det är ju förtroendemannens stress, att man hela tiden ska ha åsikter även om man inte alltid har information.*

Samtalet i Vide beskriver alltså ett tillstånd där protestgruppen har haft en vacklande legitimitet. Deras åsikter, men i synnerhet sätt att framföra dessa åsikter har skapat irritation och omfattande debatt.

4.3.2 I opposition till föreningens majoritet

Ovan beskrevs hur protestgrupperna haft sinsemellan olika förankring i sina egna regioner och vilka konsekvenser det har fört med sig. Nedan diskuteras gruppernas aktiva opposition till föreningens majoritet.

Den stora osäkerheten till trots, finns det förstås tydliga intressekollisioner mellan oppositionsgrupperna och företagets ledning. Det finns helt klart olika åsikter om tillväxtens roll för företaget, det finns tydliga intresseskillnader om den förestående kapitalreform som diskuterades under undersökningens gång. Det ska poängteras att medlemsopinionen och ledningens inställning till flera av dessa frågor har förändrats och det markant under uppsatsarbetets gång, främst genom en alltmer positiv inställning till flera av de krav som grupperna driver, men var ledningen står idag är svårt att svara på här.

Oppositionsgrupperna tycks med undantag av respondenterna i Grimsnäs, förorda det s.k. LDM-förslaget (se 4.1.2). LDM är ett förslag som enligt gruppen i Backa för föreningen till en position som ligger mycket nära ett aktiebolag. I Backa menar Hans och Anna att kretsens representanter vantolkat medlemmarnas beslut. Det fanns en majoritet för det s.k. LDM-förslaget men kretsrådets ordförande har sonika blundat för detta och rapporterat ett konkurrerande förslag som kretsens val. (B 99-109). Genomgående var också kravet på att föreningen ska tillämpa ett s.k. budgeterat avräkningspris (se 4.1.2). Flera grupper har diskuterat hur de upplever sig kommit i sista hand under de senaste åren och hur det upplever att det varit lättare för föreningen att sänka avräkningspriserna jämfört med att rationalisera föreningens verksamhet. I Backa säger Hans:

157. *Hans: ... Det som är frustrerande är att Arla inte fungerar som vi vill att det ska fungera. Att man har en slaskpost längst ner i resultaträkningen som heter mjölkpris till ägare. Det är vi inte riktigt nöjda med, det är det som gör att man inte får någon press på företaget och göra vilka vansinnesinvesteringar som helst i Arla. Går den inte runt, blir den inte lönsam så är det ingen fara för företaget Arla eftersom det finns alltid ägare som tar kostnaden backup. Då sänker man bara mjölkpriset. Så är man hemma, så har man sin miljard vid sista raden. Utan det är vi missnöjda med, vi vill sätta vårt mjölkpris, vi ska ha tre spänn punkt slut, det är inget högt mjölkpris. Sen är det styrelses och direktions uppgift att se till att det blir så, att effektivisera och rationalisera till dess det blir så. Så fungerar alla andra företag, så borde Arla fungera.*

Och i Kallanäs menar Gunnar att:

243. *Gunnar: Många gånger har den här kretsen motionerat om att det ska budgeteras ett fast pris som är acceptabelt för producenten, att man har det som ett utgångsläge i företaget och sedan får man anpassa kostymen därefter. Styrelsen har slagit ifrån sig och menar att så kan de inte jobba utan bonden ska ha slasken, det som blir kvar. Det är väl det allvarligaste egentligen...*

Medlemmarna i Sverige och i Danmark har olika traditioner kring valprocedurer för förtroendevalda i Arla Foods. Medan valberedningar alltid tillämpas i Sverige, är de danska medlemmarna vana med en mer direkt demokrati, med tydligare personligt ansvar för de valda. En dansk ledamot i representantskap eller styrelse måste bland annat också vara invald i ett kretsråd, den lägsta demokratiska instansen i föreningen. Respondenterna förordar generellt sett starkt att den danska direktdemokratin också ska införas i Sverige och vänder därmed sig mot det traditionellt svenska systemet med valberedningar. Synen på medlemsdemokratin i denna aspekt särskiljer förmodligen oppositionsgrupperna från föreningens medlemsmajoritet. En kritisk tolkning är att oppositionsgrupperna välkomnar ett system som kan anses vara mer populistiskt än vad det är nu. Systemet med direktdemokrati skulle sannolikt gynna oppositionella driftiga medlemmar genom de uppenbara möjligheterna för medlemmar som förstår att marknadsföra sig. Direktdemokrati anses å andra sidan också av kritikerna för att visa sig resultera i alltför ensidig sammansättning av styrelserna och gynna karismatiska medelålders män. Dessutom kan det befaras att en ”hembygdspopulism” skulle kunna infinna sig (eftersom styrelsemedlemmar måste vara invalda i ett enskilt kretsråd) som i så fall skulle försvåra strukturförändringar och rationaliseringar.

4.3.3 Att vinna en opinion

Ovan har protestgruppernas tydliga och förmodligen avvikande åsikter i förhållande till majoriteten av medlemmarna i föreningen redovisats. Det redogjordes för tre områden: Kampen för ett specifikt förslag på hur föreningen ska hantera sitt kollektiva kapital, kampen för att ett budgeterat avräkningspris ska användas och kampen för direktdemokrati i hela medlemsorganisationen.

Protestgruppen i Ljuder försökte utforma sina protester så *konstruktivt* som det bara går. De talade mycket om detta att vara konstruktiv – och inte minst i samband med en budkavle som startades, kämpade de för att, som de upplevde det, göra den så konstruktiv och framåtsyftande som möjligt. Gruppen gav uttryck för sina avväganden för och emot att använda sig av massmedia i sina protester:

104. *Bertil: Vi ville inte få det mot oss, att gå till pressen. Det skapar motsättningar som senare inte går att överbrygga. Vi ville arbeta inom de kanaler som fanns och skapa lösningar i samförstånd.*

105. *Åke: Ska vi förändra något, det var vi överens om, måste vi ha med oss våra danska kollegor. Vi är ju i minoritet i Sverige. När vi var på det sista gemensamma kretsrådet i närmste storstad,*

EMPIRI

fick jag en ny infallsvinkel. Vi bestämde att fick vi inte ut budkaveln via tankbilen, skulle vi försöka få ut den via ATL och Land. Det hände inte så jädra mycket, så helt plötsligt...

106. *Bo: Det var ju på ett lustigt sätt. Jag pratade med journalist om studiegruppen, så blev det tal om mjölkprissättningen, men vi har en liten budkavle som vi har svårt att få ut. Så pratade vi inte mycket om det. Sen hade väl hon pratat med journalist vid Land Lantbruk, de sitter väl i samma hus och så var det på den vägen.*
107. *Åke: Så var det ute i Land. Men vi gick inte ut i lokaltidningarna. Det har ju visats ett stort missnöje bland bönderna i bygden och i regionen. Som en kvinna från en annan del av regionen sade: Hon hade hört om några vänner och bekanta, de tyckte synd om Arla-bönderna som fick lägre betalt, de tyckte att Arla hade behandlat bönderna illa, så fick de ju använda den kraft de hade, och istället när de kom in i butikerna frågade de efter konkurrerade mejerier. Så vi var jävligt försiktiga att prata skit om vår egen förening så att vi får det tillbaka. Det är ju precis tvärt om. Det är ungefär som att dränka kattungar i ljummet vatten. Man ska alltså...*

Respondenterna i Ljuder har insett att offentliga protester inom föreningen inte enbart är av godo eller kanske rent är förbundna med *risker* och *kostnader*. Gruppen reflekterar alltså noga över möjligheterna och risken med att gå till massmedia. De tar risken, men först efter ett övervägande. För övrigt finns ett liknande resonemang kring riskerna och kostnaderna i offentliga protester hos respondenterna i Kallanäs. Där befarar medlemmarna istället att förlora kollegornas stöd som en tydlig risk med att göra protesten gentemot det egna föreningen offentlig och även här finns risken att förlora opinionen bland konsumenterna med – i det här fallet som ett hot från andra kollegor.

95. *Gunnar: Jag tycker nog att vi får sympatier från folk i alla fall. Men när det samlas folk till större kretsråd, gemensamma för flera kretsar, då kan man säga att man får nästan alltid på pålsen. Vi är rätt dåligt föredöme, vi får gliringar ... folk ställer sig upp och säger att vi ska ut och tala om hur bra Arla är, att det slår tillbaka och gör Arla impopulärt bland konsumenterna. Det finns de som till och med menar att konsumenter inte köper produkter av Arla för att företaget är så ovarsamt med bönderna. Så vi ska inte gå ut och säga att Arla är ett dåligt företag, det får vi påstötning om på mötena.*

I Ljuder prioriteras inte samma personliga kontakter med styrelse och ledning på samma sätt som i Vide. Gruppen i Ljuder kräver att bli värdigt bemött, men har därutöver inget behov av att polemisera med styrelsen som Vide. Om Carl från Vide hade låtit ge sken av en jämställd relation med medlemmarna i styrelsen och indirekt understrukit vikten av att just uppnå en jämställd relation, framhävs snarare frågorna och önskan att ställa frågor i Ljuder.

Kollisionen framför andra handlade dock inte alls om massmedia. Med tydlig bitterhet berättade gruppens medlemmar om hur representanter ur styrelsen skulle komma till kretsen och besvara budkavlens frågor vid ett medlemsmöte. I Ljuders fall var det så att gruppen hade arbetat fram en budkavle som ett resultat av sina diskussioner i Studiecirkeln. Budkavlens arbetats fram i några olika varianter – den hade varit ganska hårt formulerad först men i takt med att gruppen sökte stöd för denna budkavle, hade en möjligen lite mer försiktig och framför allt just konstruktiv ton mejslats fram. Gruppen ville att det skulle handla om realistiska frågor. Dessa frågor skulle styrelsen komma för att svara på vid ett särskilt angivet medlemsmöte i Ljuderskretsen.

Frågorna var väl förberedda. Representanterna hade fått flera veckors tid på sig att förbereda sina svar men vid medlemsmötet kom inga svar. Representanterna från styrelsen talade i svävande ordalag och kom aldrig till ämnet. Bertil menar att ”Det handlade ju inte om att vi skulle vara nöjda med prissänkningen, utan om öppenhet och kvaliteten på informationen” (L80) och under mötets gång kände de sig alltmer frustrerade. Gruppen begärde en

omröstning vid slutet av mötet över huruvida medlemmarna hade fått ”godtagbara svar”, i likhet med tv-programmet ”Upp till bevis” med Sven Melander. Omröstningen föll ut så att 80 % av de närvarande medlemmarna hade förklarat sig missnöjda med svaren som de hade fått. Det var en mycket stark markering som rimligen måste ha gjort avtryck hos styrelsens representanter, menar Åke och Bertil. Trots att de uppenbarligen vann någon form av seger den där kvällen gentemot ledningen förblir minnet förknippat med en hel del smärta (L 74 – 90).

En tredje ytterlighet, slutligen, är Grimsnäs som har lyckats institutionalisera sin protestaktion nästan helt och hållet. Deras stora protester blommade upp vintern 2001 efter ett år av missväxt i bygden och, som respondenterna ansåg, förlorade chanser hos Arla Foods att utnyttja en gynnsam dollarkurs (se 4.2.2). I Grimsnäs, berättade gruppen, drevs protesten med både kretsrådets och LRF-organisationens goda minne. Protesterna drevs av LRF-organisationens löst sammansatta kommungrupper, men deltagarna var väl representerade såväl i kretsråd som i LRF:s regionråd. Mikael förmedlar ett intryck av att stödet för protesten var så kompakt att protesterörelsen inte behövde bemöda sig om att söka formellt stöd i vare sig Arlas kretsråd eller LRF. Flera mycket välbesökta medlemsmöten arrangerades, alla ytterligt väl förberedda, rentav regisserade där handplockade ledande förtroendevalda och tjänstemän mötte de extremt väl förberedda medlemmarna, som i god tid i arbetsgrupper arbetat fram krav och frågor.

I Grimsnäs fall utnyttjades medlemsorganisationen mycket skickligt. Det var tydligen bygdens informella ledare, flera av dem också sittande i strategiska positioner inom såväl kooperativen som paraplyorganisationen LRF, som drev protesterörelsen och protesterörelsen riktade sig mot flera kooperativ samtidigt. Kooperativens företrädare mötte av allt att döma en för dem uppenbarligen enad bygd. De centrala gestalterna, inte minst Mikael med sin bakgrund inom länsstyrelserna, hade god personkännedom med därtill mycket god vana av att organisera. Här blev massmedias roll istället ganska undanskymd, poängen var tyngden i protesten i sig och förmågan att optimalt utnyttja vägarna inom medlemsorganisationen för sina syften.

4.3.4 Avsaknaden av engagerade kollegor

Protestgrupperna har en ojämn kamp att föra och en viktig del av denna kamp är att driva opinion. Opinionsarbete är en balansgång, det har flera grupper vittnat om. Respondenterna är övertygade om att de själva har en viktig funktion att fylla i att tillsammans med föreningen föra en dialog med allmänheten – och marknadsföra sig.

Nedan beskrivs hur respondenter kan sakna ett större engagemang bland kollegor för de frågor som de driver, och hur de misstänker att engagemanget finns – i andra regioner eller i Danmark men att de aldrig får kontakt med varandra. Anna från Backa saknar engagemanget från kollegor. I kontakt med henne efter intervjun, ger hon uttryck för en ganska påtaglig ensamhet. Hon upplever inte sig ha perspektiv på vad de stora medlemsgrupperna inom föreningen vill och hon saknar goda breda kontakter runtom i föreningens aktionsområde. Anna saknar, berättar hon under själva intervjun, medlemsorganisationens engagemang för att hjälpa olika medlemsgrupper att mötas och menar att medlemsorganisationen därmed inte uppfyller sin uppgift (V399).

197. *Hans: Vi har ingen kontakt med våra danska kollegor.*

198. *Anna: Den information vi får är ofta osann. Enligt de LDM-kontakter som vi har menar de att det är inte sant, det som vi får reda på, att man är mer nöjda i Danmark, att man inte är så negativa.*

199. *Moderator: Men hur tror ni de tänker?*
200. *Hans: Vi vet att de är missnöjda.*
201. *Lars: De tänker precis likadant som oss.*
202. *Hans: Vi vet att de har samma tankegångar som oss, i alla fall många av dom vad gäller kapitalfrågor och så.*
203. *Anna: De är högt skuldsatta, de har byggt mycket och att de har svårt att tjäna pengar även där. Men den uppfattningen har vi inte fått, att det är uppror i Danmark.*
204. *Moderator: Om det nu skulle vara så att de har ungefär samma situation som er, kan man inte då lita på att de också kommer att agera.*
205. *Anna: Man hoppas ju det.*
206. *Olof: Det är 12 000 ägare, kan man splittra ägarna i tre läger, är det mer troligt att man kan köra sitt "chickenrace" även i fortsättningen.*
207. *Hans: Ja det upplever jag också, att man slår sönder oss. Är det någon som börjar samla till sig lite folk ikring sig och bli starka, då försöker man att slå sönder det där.*

Gruppen nämner den bristfälliga kontakten med danska kollegor. Eftersom den danska delen av Arla Foods är i majoritet i föreningen, krävs att också medlemsgrupper i Danmark delar proteströrelsernas mål. Diskussionen mynnar ut i ett påstående från Olof och Hans om att föreningens ledning spelar ut medlemsgrupper mot varandra och på så vis manövreras ut.

4.3.5 Bristen på alternativ

Ensamhet och frustration över att föreningen behandlar kritiker ovarsamt leder fram till frågan varför medlemmarna inte söker sig från Arla Foods. I några grupper tyckte man först att frågan var naiv men efter hand kom diskussionen igång.

Böndernas möjlighet att välja mejeriföretag för sin mjölk, har knappast haft med valfrihet att göra. Produktionstekniken i det moderna lantbruket är i allmänhet både dyr och mycket specialiserad. Mjölkbonden med sitt starkt specialiserade lantbruk är ett av de mest uppenbara exempel på hur utsatt en marknadsaktör kan vara. Att producentkooperativ är så vanligt också internationellt, som det faktiskt är, har logiskt sett just med denna utsatthet att göra.

Naturligtvis beskriver respondenterna denna utsatthet vid flera tillfällen och på olika vis. Olof från Backa drar emellertid frågan till sin spets genom en märklig anekdot. Berättelsen blir en ironisk träffsäker bild av vad utsattheten innebär:

135. *Olof: Jag har ju blivit ifrågasatt av en kretsrådsmedlem hur jag över huvud taget blev mjölkproducent, jag visste ju att Arla var ett kooperativt företag, att jag har satsat fel. Det har de ju rätt i. Man skulle inte ha köpt Ericsson-aktier heller. Det visar ju hur lågt i tak det är.*

Bertil från Ljuder täcker annars in de vanligaste faktorerna till att just mjölkproduktionen traditionellt sett är så utsatt som den är. Bertil försöker här att lyfta perspektivet så mycket som möjligt:

205. *Bertil: De säger ju att man aldrig är starkare än sitt alternativ. Även om man inte hade valt bort Arla, hade det varit bra att ha ett alternativ. Det är en väldig brist att inte ha. Och när man känner att de försöker på alla sätt hindra alternativen ... de säger att man inte får starta*

minimejerier och leverera mer än det ... det här med mjölkkvoten ... andra länder hade ju en diskussion om det, man kunde välja om man ville producera eller ta ersättningen och ställa om då men då har ju Arla och Svensk mjölk agerat för att den ska vara bunden. Det hade varit roligt att få ett underlag för det att se mejeristrukturen i Sverige: En kalkyl, vad hade hänt, vilka producenter hade hoppat av och var finns dom? Vilka konsekvenser hade det fått? Kanske för att få bättre flexibilitet ... det kanske är bättre att köpa polsk mjölk eller annan mjölk om det finns utrymme för det, men att ligga på en volym som ger ett bättre pris än ett pris ... kanske inte under löpande kostnader ... men det tillåts inga nyinvesteringar idag.

I detta avsnitt har respondenterna uttryckt frustration över att inte förmå bryta med den dominerande ekonomiska förening som de tillhör. Bertil sade att man aldrig är starkare än sitt alternativ, och det fanns en vanmakt över bristande alternativ bland respondenterna.

4.4 Alternativen till Arla

Föregående avsnitt slutade med besvikna reflektioner kring ensamhet om sin kritiska hållning bland kollegor eller oförståelse från föreningens ledning. I detta avsnitt återges tankar bland respondenterna om att frigöra sig från Arla. Alternativen som diskuterades handlade oftast om att söka samarbete med konkurrerande mejeriföretag till Arla Foods (4.4.1) eller att starta eget (4.4.2). Båda diskussionerna visade sig bli spännande.

4.4.1 Konkurrenter

I en av grupperna har förhandlingar pågått med ett konkurrerande kooperativt företag om att lämna Arla Foods för denna konkurrent. Konkurrenten har haft bra avräkningspriser det senaste året. Gruppen upplever dessutom att sammanhållningen bland medlemmarna hos konkurrenten verkar vara bättre och mer vital. Men konkurrenten har inte släppt in dem ännu. Svaret på deras ansökan har blivit att vänta och se tiden an.

Annars ser grupperna generellt sett med stor respekt på framför allt två konkurrerande mejeriföretag: Vapnö gods i Halland och Falköpings Mejerier i Skaraborg. På frågan om hur de vill se sitt ideala kooperativa mejeri säger Lennart från Backa:

234. *Moderator: Men ett framgångsrikt kooperativt mejerikooperativ, hur skulle ni vilje se det?*

235. *Lennart: Ja, det ska se ut som Falköping! Närmarknad och en duktig VD som åker ut med mjölk bilen och VDn gör Arla-kontrollen själv där! Han är ute och tittar i mjölkkrummen och ser så det där rent och fint och så. Är det inte det då så får de sig en åthutning! Antingen fixar ni det eller så hämtar vi intel! Det är lite förtroendeingivande när VDn själv åker runt!*

236. *Anders: Och mer respektingivande.*

I Vide diskuteras Falköpings framgångar:

159. *Göran: Arla leder ju prissänkningssligan*

160. *Maria: Men marknaden har ju ändrat sig något enormt.*

161. *Erik: Ja det får vi ju erkänna, att de har bedömt marknadssituationen helt rätt, ur handelns perspektiv.*

162. *Carl: Hur kan ni förklara att Falköping ökar sin färskvarudel hela tiden? Det måste väl bero på att de har bättre närhet och service till sina kunder?*

163. *Maria: Men de har arbetat med sin marknadsföring i närområdet!*

164. *Erik: De har högst fem mil till sin leverantör!*
165. *Maria: Men vi ska inte tro att det bli lättare ... sedan kommer det alltid att finnas nischer.*
166. *Margareta: Om en nisch ska funka, måste den vara ordentligt nischad! Arla hade nog varit för stort, som det var, att köra som Falköping gör.*

Här kommer nischernas betydelse in, en fråga som diskuterats vid ett flertal tillfällen i de flesta grupper. Den stora nischen som de oftast talar om är lokala varumärken, föredömet är Vapnö och Falköping som lyckats med det som påstods vara omöjligt – att sälja en bulkvara under ett lokalt varumärke till ett i förhållande till konkurrenterna betydligt högre pris.

4.4.2 *Starta eget*

Så gott som alla grupper berör möjligheten att starta nytt mejeri. Diskussionerna har på det hela taget varit allmänt hållna och många har uttryckt ganska stor skepsis över realismen i idén. Kapital, tid och engagemang är knappa resurser som var och en är svåra nog att hantera. Misstänksamheten är alltså stor, inte minst i Kallanäs. Diskussionen kring hur realistiskt ett lokalt mejeri är, är livlig och till stor del går det att känna igen sig i diskussionen ovan kring nischer:

261. *Lennart: Jag tror inte på att bygga ett nytt mejeri, man får driva de gamla som finns. Det går inte att bygga ett nytt, det är jag nästan övertygad om!*
262. *Bengt: Fast lokalproducerat kan samtidigt var en nisch.*
263. *Lennart: Men den som har startat småmejeri gör getost på 5 000 liter mjölk, det är väldigt lite mjölk!*
264. *Anders: Men det går att köra nischproduktion i större skala också.*
265. *Bengt: Du ser som Vapnö och detta liksom. Som den produktionen, det är ju några gårdar här...*
266. *Lennart: Men de har ett väldigt fint läge med Halmstad där ute vid kusten...*
267. *Jan: Men vi har nog inte så dåliga förutsättningar, vi heller. Vi har några städer runt om oss vi med.*
268. *Lennart: Problemet är att vi inte kan göra allting, i ett litet mejeri kan man bara göra K-mjölk, man kan inte göra något annat. Då säger de andra så här, de andra, att de vill köpa hela sortimentet av leverantören, det klarar vi inte någonstans.*
269. *Bengt: Jag tror att det skulle finnas en marknad för det.*
270. *Anders: Jag tycker att det är värt att undersöka det här, för det satsas så mycket pengar på undersökningar och så som inte ger något så det här är värt att undersöka. Många säger att man vill kunna köpa allting på ett ställe men vad är det som säger att det blir så i framtiden?*
271. *Gunnar: Sedan är det avgörande för ett litet mejeri som startar, vad det är för folk som engageras i ledningen...*

En av grupperna, Vide, har kommit en bit på väg i sina planer på ett lokalt mejeri. Vid senare kontakter med en av gruppens respondenter konstateras att planerna har skridit framåt – om än inte realiserats. Bönder i regionen har gjort studiebesök på andra mindre mejerier, Hushållningssällskapet och LRF Konsult har varit inkopplat för att strukturera idéerna. Under intervjun var de principiella diskussionerna intressanta, om än inte särskilt konkreta – i likhet

med Kallanäs. Här blir en annan nyans också tydlig – möjligheten att använda idén om nystartade lokala mejerier som maktmedel för att utmana den existerande föreningen och därigenom skapa sig en förhandlingsposition:

198. *Johan: Det är väl inte fel att diskutera frågan om ett alternativ. Sen om det inte är genomförbart, det är en annan sak. Man kan ju inte kasta alternativet i papperskorgen direkt.*
199. *Carl: Det kan jag säga, både styrelseledamot och Katarina ringde till granne och frågade om vi hade några intressenter. "Ja, för fan, " sa granne, "vi har massor av intressenter". Den höjda efterlikviden kom till viss del på grund av det här, det kan jag lova dig. När vi var i grannlän, frågade styrelseledamot om jag hade räknat färdigt på mejeri. "Nej, men jag har logotypen med mig." Sen ställde sig en bonne upp och sa att: "säg bara till när mejeriet är färdigt så kommer vi".*
200. *Maria: Det måste vara genomförbart också!*
201. *Johan: Det är ju många stora företag som startats, och om man hade frågat runt omkring "vad blir det av det här, jädra stolleprov"! Se bara på IKEA.*

I alla grupper utom Ljuder tycks lokala varumärken och lokalt producerad mjölk till konsument intimt förknippas med att starta eget. Respondenterna i Ljuder tänker inte riktigt likadant:

110. *Bertil: ... En annan sak är det här med lokalproducerad mjölk, för att äga slutkunden, det hade ju varit bra att ha nu med EMV och så. Nu när Åke har skalat av hälften av sin motion då är man jätteintresserad och tycker den är bra, men det är ju fan att det ska ta sån tid. Man nästan lägger ner vårt närmaste mejeri innan man får upp trycket!*

En arena för att faktiskt mötas är det s.k. Mjölknätet, vilket är ett mycket löst sammansatt nätverk som uppenbarligen främst utgörs av en diskussionsgrupp på Internet, men som också försöker att mötas några gånger per år för att tala sig samman (exempelvis L 73).

I detta avsnitt har respondenternas samtal kring sina möjligheter att lindra beroendet av den dominerande mejeriföreningen Arla Foods beskrivits. Beroendet av föreningen (4.3.5) visade sig inte vara så fullständigt som respondenterna upplevde det till en början men steget till att faktiskt gå till handling förefaller ändå vara mycket stort. Flera respondenter hade varit i kontakt med konkurrenter (4.4.1) men hittills hade inte dessa kontakter gett resultat. Flera medlemmar ur protestgrupperna har undersökt – eller undersöker för närvarande möjligheten att starta en egen mejeriverksamhet (4.4.2) men möjligheten är förenad med stora risker. Tanken att starta egen verksamhet, kunde man ändå konstatera, har kommit att bli realistisk på senare tid efter att konkurrenter faktiskt verkar ha lyckats med just detta.

4.5 Stor attitydförändring

Undersökningens glada överraskning handlar om respondenternas syn på information och kommunikation mellan ledningen och medlemmarna. Med perspektiv från fusionen 1999 upplever alla respondenter en mycket tydlig trend. Respondenterna vittnar om att stämningen i föreningen just efter fusionen var mycket hård. Respondenterna upplevde sig nonchalant och arrogant bemötta. Frågor tegs ihjäl och åsikter nonchalerades och protester kvästes. Stort ansvar för denna hårda stämning läggs på dåvarande VD Jens Birgum och många protestgrupper växte fram under denna tid. Undantagslöst klär respondenterna denna tid just efter fusionen i svart däremot har blivit bilden av dagens situation svårare att tyda. Då och då färgas nulägesbilden av det starka negativa omdöme som karaktäriserade historien – men

aldrig händer det att tiden kring 1999 beskrivs i ljusa färger. Ofta talade respondenterna positivt om debattklimatet i föreningen som de upplevde vid tiden för intervjuerna. I Vide berättar Göran såhär:

364. *Göran: Om jag ska säga något positivt om Arla... På de här tre-, fyra åren så har folket, tjänstemän, även förtroendevalda i styrelsen eller så... de ställer ju upp väldigt snabbt och ger svar, om det nu handlar om kvalitetsfrågor, eller konsolidering eller jättestora frågor... vill man ju snabbt komma ut och informera och berätta om hur man ser på det hela. Grejen är väl bara då att... man vet inte riktigt om det är för att tysta eller om man vill svara och hjälpa till... Det kanske beror på hur man kom in då, man kom ju in som protestant så känner man väl då att man, jaha nu ska de försöka prata mig tillrätta...*

I Grimsnäs diskuteras vad som egentligen hände. Respondenterna är överens om att stämningen i föreningen har blivit bättre, men frågan är bara varför:

122. *Per: Med tanke på det mötet så tyckte jag att det hade skett en väldig förändring på sättet som ledningen förklarade det uppkomna läget. Man var oerhört mycket mer ödmjuk. Sedan att det inte resulterade i några förändringar, men man har i alla fall sedan dess försökt och ansträngt sig att vanliga medlemmar ska förstå vilket läge vi är i. Det har hänt mycket sedan 2002, både på marknaden och inom Arla och man kan inte riktigt jämföra två tidpunkter för det rullar hela tiden. Men attityden...*

123. *Mikael: Men det måste du, Sven väl också uppfatta, den förändringen som Per säger?*

124. *Sven: Jo just den här ödmjukheten, den mjuka delen, där har det skett en förändring. Men när jag menar förändring så tänker jag på när det presenterade budgeten för året, det hade vi innan den här sänkningen kom, det måste ha varit i september – oktober, de pratade oerhört mycket historia men lade inte upp några tuffa mål för att klara de tider som ska komma, där kan jag inte se att vi har så stora förändringar men jag har i och för sig inte varit med så länge. Jag tror och tycker att det borde finnas mycket mer att göra där för att övertyga medlemmarna om att man faktiskt försöker. Sedan om man får backa ibland, det tror jag är lättare att ...*

128. *Per: Det var ju säkert inte ... Man var nog inte mer tillfreds då men jag tror ändå att man hade en viss förståelse... jag såg på medlemmarna när de kom till mötet att de var heligt förbannade, hade det varit samma tongångar då som det hade varit tidigare om åren, så hade det blixtrat i taket men det gjorde det inte den gången.*

Typiska uttalanden om som komplicerar bilden är diskussionen i Kallanäs:

44. *Moderator: Ni pratade om arrogans, vad är det som framför allt har...*

45. *Anders: Arla säger att "ni förstår inte", vi förstår inte ... vi vanligt folk sätter oss tydligen inte in i det ... de tänker rätt och det är alltid så när någon kommer med i Arlas kretsråd, då ska de gå skolor och tänka precis som styrelsen gör för de har en tanke och den måste vara rätt. Det verkar vara väldigt svårt att få in någon som tänker annorlunda.*

....

55. *Anders: De lyssnar över huvud taget inte på oss.*

56. *Lennart: De gör som en gangster, klappar till lite lätt på huvudet och rättar till slipsen rätt hårt på 'n.*

Några respondenter funderar över vilken betydelse det har att föreningen nu har fått en ny VD. Såhär funderar Bertil i Ljuder:

101. *Bertil: Jag vet inte... med Modig ... jag vet inte om det beror på att han är svensk eller inte, det känns som om det finns en större öppenhet nu för kommunikation och dialog och förändringar. Vad som är skenbart vet jag inte... Det är en annan ton, alltså...*

Samma diskussion förs i Vide:

232. *Carl: Jag tror att Modig och Jensen är mer samspelta. Förr var det Birgum som bestämde och Lamberg fick göra som han sa. Han var ju väldigt snäll. Men nu tror jag de är lite mer jämspelta och lyhörda.*
233. *Erik: Som kommunikatör är ju Modig oslagbar.*
234. *Göran: Alla tycker ju egentligen att det är så. Med den här lilla ytterligare iakttagelsen som vi har av spelet, mellan operativa ledningen och styrelsen, det kanske är sanningen, att det är så, att det betyder så hemskt mycket vilka personer som är VD och vilka som sitter i styrelsen.*

I detta avsnitt har en tydlig förändring i respondenternas attityder till sin förening beskrivits. Sammantaget kan det sägas att det vid samtalen stod klart att respondenterna upplever ledningens bemötande korrekt och lyhört idag – och det till skillnad från upplevelsen av stämningen i föreningen för några år sedan. Förändringen är inte entydig i så måtto att erfarenheten av en tidigare och uppenbarligen illa fungerande kommunikation mellan ledning och medlemmar, alltjämt lyser igenom i respondenternas resonemang.

5 Tolkningar

I detta kapitel diskuteras undersökningen och de slutsatser som kan dras. Teori och empiriska här mötas och leda fram till ett resultat. Ett begränsat urval av teman bildas i fältet mellan teori och empiri. I avsnitt 5.1 diskuteras fenomenet proteströrelser i sig. Paralleller dras till teorierna kring organisations- och subkultur. I avsnitt 5.2 diskuteras vad lantbrukets osäkerhet och komplexitet innebär för bonden inom en mejeriförening. Diskussionen förs vidare i avsnitt 5.3 där respondenternas krav på fördjupad kommunikation med sin mejeriförening analyseras. I avsnitt 5.4 görs en jordbrukspolitisk utvikning. Tesen är att tecknen på medlemmarnas svaga förtroende för information från föreningen kan ha en intressant historisk förklaring. I avsnitt 5.5 diskuteras konsekvenser av medlemsprotester för styrelsen. Avgörande för styrelsen är medlemmarnas förtroende. En styrelse utan ett starkt mandat från medlemsorganisationen i sin helhet har svårt att värja sig mot särintressen.

5.1 Fenomenet proteströrelser

I kooperativens medlemsgrupper finns ett brett spektrum av mer eller mindre väl samspelade bönder, subkulturer, som strävar åt delvis olika mål. Många av dessa grupper har utvecklats under lång tid och grundats under en tid då den svenska jordbrukspolitiken ännu var hårt reglerad. Organisationsteorin pekar på att spridningen av grundläggande antaganden, eller verklighetsuppfattningar, är stor – inte på vilken av dem som är rätt eller fel. Vad teorin också säger, är att vi antagligen kommer att finna en mängd olika subgrupper i ett modernt svenskt lantbrukskooperativ, och att detta i huvudsak är bra.

De flesta grupper inom de lantbrukskooperativa organisationerna har vid det här laget utvecklats under en ganska lång tid – och formades i en, som de menar, hård och ogästvänlig miljö. Bangs diskussion om hur omgivande hot tjänar som grogrund för oppositionsgrupper (2.5) är mycket rimlig. En generell samhällsomvandling, övergången från jordbruksland till industriland, i vilken bönder på flera olika sätt har känt sig trängda har nu övergått i en tid av avreglering och internationalisering i vilken enskilda bönder alltjämt känner sig trängda. I detta fall riktar sig ilskan mot det egna kooperativet. I ett mycket vitt perspektiv kan rentav sägas att den lantbrukskooperativa rörelsen i sig i någon mån är ett tecken på samma fenomen. Nu tinar emellertid samtalsklimatet i föreningen och de sedan lång tid och ofta hårt ifrågasatta medlemmarna försöker att hinna med och ställa om sina positioner. Går det att dra några slutsatser av en sådan upplevd förändring eller inte? Respondenterna har ju svårt att sätta fingret på vad som har hänt och fortfarande finns omfattande oro och klagomål på föreningen. Jag väljer att tolka denna förändring så att det i sig pekar på att protesterna från medlemmar mot sitt producentkooperativ, inte ska ses som statistiska normalavvikelser eller tas för givna. Uppenbarligen behöver ett kooperativ inte leva med en hög grad av protester. De kan öka eller avta och ledningens agerande, dess lyssnande och empatiska förmåga har betydelse.

I uppsatsens inledning citeras Elisabeth Gauffin, som klagar över problemen som hon upplever sig möta ute på gruppmöten inom Arla. Det var, upplevde hon, som om hennes och medverkande medlemmars verklighetsuppfattningar skilde sig alltför mycket åt. Kraven blev, verkade hon mena, orimliga och som hon upplevde det verklighetsfrånvända. Med antagandena om begränsad rationalitet, opportunist, osäkerhet och komplexitet, ojämnt

fördelad information och en hög grad av transaktionsspecifika investeringar i de företag som medlemmarna driver uppstår en fråga kring relevansen av enskilda protester utifrån föreningens synvinkel. Vi ser att det helt plötsligt finns rationella förklaringar till synsätt och motsättningar mellan subgrupper i föreningen som rimligen inte i alla led kan ha det kooperativa företagets bästa för ögonen. Har man investerat fast sig i en teknik som uppenbarligen är för dyr för framtiden, är det rationellt att i det längsta begära att föreningen ska trola för att de ska kunna hålla sig över vattenytan. Har man inte all relevant information är det lätt att driva orimliga teser. Det är lätt och ofta naturligt att agera egoistiskt eller rentav bedrägligt. I en starkt dynamisk miljö, som den europeiska livsmedelsbranschen onekligen är, är det en styrka att det finns en bredd av sinsemellan konkurrerande synsätt i avgörande frågor.

5.2 Bondens verklighet osäker och komplex

Under tolkningsprocessen blev det alltså svårt att skilja agentteoretiska påståenden från påståenden som kan hänföras till transaktionskostnadsteori, i många fall var denna mycket närgångna analys helt enkelt inte relevant. Tanken att arbeta med transaktionskostnadsteori och agentteori var ändå riktig "Träffbild" av frågor ligger nämligen i ett fält mellan transaktionskostnadsteoris "osäkerhet och komplexitet", "ojämnt fördelad information" och agentteoris besluts- och uppföljningsproblem. Delvis beror det här på att bland annat agent- och transaktionskostnadsteorierna i sig är närbesläktade. Frustrationen tog sig olika uttryck, kanske så enkelt som beroende på respondentens egen personlighet eller den jargong eller det klimat som utvecklats i gruppen. Även voice- och exitteorin tillhör den s.k. institutionella skolan och har sin stora gemensamma nämnare att i alla tre teorierna är utgångspunkten att marknadens aktörer inte förmår vara *fullständigt rationella* i alla situationer och att ekonomiska analyser därför förlorar viktiga nyanser genom att endast beskrivas genom utbuds- efterfrågediagram. Många påståenden i undersökningen skulle likaväl kunna tolkas som ett uttryck för ovisshet. Många frågor har en retorisk karaktär, de är förtäckta påståenden. På samma sätt har påståenden som misstänkliggör agenten, d.v.s. styrelse och ledning gemensamma nämnare med andra allmänt ställda frågor som kanske tydligare ger uttryck för en oro över branschens osäkerhet och komplexitet.

Relevant var istället frustrationen över att respondenterna inte själva förmådde att förstå och förhåll sig till situationen. Medlemmarna var i allmänhet väl medvetna om att de inte har tillräcklig kunskap om föreningens verksamhet. Vanmakten över att inte förstå eller veta tjänar rentav som en viktig *drivkraft* i dessa rörelser. Figur 1 tecknar en bild av bondens informationskällor i vilken prissignalering är den kanske viktigaste källan till information som bonden har om förutsättningarna för sin produktion. Men information kommer också från andra håll, inte minst från grannar och vänner, från massmedia, från konkurrenter och från föreningen i sig. Tidigare erfarenhet av en källas tillförlitlighet är en viktig faktor i bondens prioritering av den information som han eller hon får. Tvetydig information inger naturlig försiktighet. En källa som inte visat sig vara tillförlitlig - och det kan ha varit långt tillbaka i tiden - har tappat sin trovärdighet och därmed väger den mycket lätt.

Intervjuerna visar att proteströrelser drivs av oro, okunskap och vanmakt. Undersökningen bekräftar därmed transaktionskostnadsteorin. Det transaktionskostnadsteoretiska perspektivet med sin syn på ovisshet och informationssökande som en kostnad bör därför vara värdefullt att diskutera för medlemsansvariga eller informationsavdelningar vid föreningarna. Sättet att

tänka kan eventuellt hjälpa föreningarnas medarbetare att lyckas bättre med sin information. Det hjälper dem sannolikt att tydligare se sin egen roll i sammanhanget och prioritera på ett effektivare sätt.

5.3 Stora krav på kommunikation

I ett vidare perspektiv är givetvis tolkningen utifrån agent- och transaktionskostnadsteorierna ändå relevant. Tydligt går att utläsa en stark olust över att agenten, dvs. styrelse och ledning inte har tagit respondenternas frustration på allvar. Alldeles klart är att dessa respondenter inte anser att den ovisshet som de nu känner är befogad, tvärt om: kraven på insyn i föreningen tenderar att skärpas. Respondenterna anser att föreningen kan göra väsentligen mer för att skingra delar av denna ovisshet. Kontakten inom föreningen kan alltid förbättras, mellan ledning och medlemmar men också mellan olika medlemsgrupper.

Skev information och bristfällig kommunikation mellan medlemmar kan vara ett potentiellt hot mot föreningens strategiska ställningstaganden. Scenariot kan vara ganska enkelt: Förtroendet för styrelse och ledning har av någon anledning någon gång förbrukats. Mindre grupper av missnöjda medlemmar kan söka kontakt med likasinnade i andra regioner eller andra länder. Med ett mycket tvivelaktigt underlag kan dessa bönder inför sin hemmaopinion hävda att ”i den och den regionen tycker medlemmarna precis som jag och därför måste vi säga ifrån nu” och på så sätt sätts en lavin igång. Dvs. i det fall en allmän kontakt mellan medlemmar från olika regioner i ett kooperativs utbredningsområde fungerar illa, finns risken att proteströrelser kan förstärkas – med från början tvivelaktiga mandat och rent felaktig utgångspunkt, helt fel grundinformation. Sådana rörelser kan bli mycket svåra att hantera inte minst på grund av risken att hela tiden tala förbi varandra. Det finns överhängande risker att sådana bolag på grund av inre strider tappar sin position på marknaden.

Det räcker alltså inte med att ha en öppen kommunikation med sina ägare, ägarna måste sinsemellan ha en vital kommunikation – inte bara i närmiljön utan lika viktigt är det mellan regioner eller mellan länder. Med andra ord finns ett absolut krav på vital kommunikation vertikalt, mellan ägare och bolag och horisontellt, ägare emellan. I båda fallen faller ansvaret på att så sker på föreningen snarare än ägarna. Det är föreningen som har överlägset lättast att föra ägare samman och det är i bolagsledningens intresse. När möjligheten till stora strukturella affärer eller reformer infinner sig har föreningen allt att vinna på att vara internt samspelt. Skillnaden mellan ett kooperativ och ett aktiebolag är tydlig. Aktiebolagets ägare kan förväntas ha ett enda intresse, maximal avkastning. Den mindre aktieägaren kan därför med fördel vara anonym, dess röst spelar ingen större roll. I kooperativen är saken annorlunda. Målen med föreningens verksamhet kan variera ordentligt mellan de enskilda medlemmarna och med dem förväntningarna på föreningen.

5.4 Skadad tillit svår att läka

I kontakt med Arla Foods medlemsdivision har det blivit tydligt att det finns en frustration inom föreningen över att många medlemmar tenderar att konsekvent låta bli att läsa informationen som kommer. Problemet är, som de medlemsansvariga verkar tycka, svårt att komma åt - inte minst eftersom föreningen anstränger sig hårt för att ge medlemmarna just en så bra och relevant information som möjligt. Det är därtill svårt att nå stora grupper av medlemmar, och de syns sällan eller aldrig på medlemsmöten eller kretsmöten. I intervjuerna

kommer liknande frågor också fram, till exempel i Vide, där gruppen diskuterar varför det är så svårt att nå stora medlemsgrupper och varför viktiga medlemsmöten ibland och närmast oförklarligt kan vara dåligt besökta. Den tveågsna inställningen till information och förtroendemannautbildning bland medlemmarna ger ännu en aspekt av detta problemkomplex.

En möjlig förklaring till den svårtolkade bilden är att föreningen helt enkelt sköter sin information och sina interna utbildningar mycket bra. Undersökningen får relief, konturer i motljus från nationalekonomins jordbrukspolitiska analys av en starkt statsreglerad marknad med låg konkurrens. Den svenska livsmedelsmarknaden före 1990 präglades av långtgående statliga regleringar och låg konkurrens. I en sådan miljö hade protester från medlemmar mycket liten betydelse. När livsmedelspriserna sattes i förhandlingar med staten hade bondeorganisationernas ”information” i stället stor betydelse. Den manade medlemmarna till protester, den gav eko i övrig massmedia och bidrog därmed aktivt i arbetet med att säkra ett massivt stöd för böndernas krav bland befolkningen och gentemot staten. Framför allt gällde detta naturligtvis den övergripande paraplyorganisationen, LRF: s (Lantbrukarnas Riksförbund) information och tidningar såväl till medlemmar som utåt, men indirekt färgades även kooperativens sätt att informera och diskutera med sina medlemmar. Logiskt sett hade inget kooperativ i en sådan miljö råd att undvika spelet gentemot staten. Sverige gick vid 1990-talets mitt in i EG, nuvarande EU. Tiden efter inträdet har varit dramatisk för den svenska livsmedelsbranschen. Dramatiken består dels i det faktum att de svenska livsmedelsföretagen plötsligt mötte en intensiv konkurrens från livsmedelsföretag i ett växande EU. Dels förlorade böndernas en tydlig motpart, ett ansikte att förhandla med. I opinionens ögon var Bryssel inte alls samma sak som Rosenbad och bondeorganisationerna fick inte med sig den så avgörande folkliga opinionen som behövdes för att lyckas i en förhandling med folkvalda företrädare. De svenska bondekooperativen kunde inte kompensera sig för kostnadsökningar från staten, protestvapnet blev obrukbart.

Anta att medlemmarna en gång lärde sig att misstro information från föreningen i en tid då jordbrukspolitiken angav spelreglerna för livsmedelsföretagen. I så fall är det logiskt att anta att misstron kan finnas kvar i breda medlemslager. Det är dessutom, för att nämna Hirschmans teorier om voice och exit, först i konkurrens som protester mellan en konsument (alternativt medlem) och ett företag (ekonomisk förening) har betydelse. Utifrån Göran Rosenbergs perspektiv (1.2.2) kan man säga att med en gemensam yttre ”fiende” (staten eller regeringen) slapp de svenska lantbrukskooperativen från en stor del av det demokratiska ledarskapets paradox. När fiendskapen nu är borta, överraskas organisationen av dess komplexitet och allvar.

5.5 Framgångsrikt styrelsearbete kräver förtroende

Föreningens verksamhet är idag avgörande för medlemmarna, föreningens prestationer på marknaden spelar roll för den enskilda gården. Det är i detta perspektiv en dramatisk förändring gentemot förutsättningarna i en reglerad marknad. Att i en sådan situation misstro den information som förmedlas från denna förening torde vara ångestskapande. Sett till Bangs (2.4) fyra kärnelement (värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar), kan alltså sägas att såväl föreningen som medlemmarna i ett slag tvingades förkasta tidigare värderingar (den gemensamma kampen gentemot staten hade fallit och konkurrens på en öppen marknad innebär ett fundamentalt olikt tänkande) och grundläggande antaganden (de kunde lösningen till det grundläggande problemet (staten) men

just detta specifika problem var inte längre relevant). Tilltron till föreningens information var skadad och grupperna fick därför själva försöka bilda sig egna verklighetsuppfattningar på den information som de trots allt litar till, dvs. grannar, vänner, konkurrenter och massmedia i viss mån (se Figur 1). En sådan ovisslet är en god grund för den sammanhållning som protestgrupper innebär.

Spelar proteströrelser någon roll egentligen? Sannolikt kan de spela en stor roll för föreningen – och tyvärr kan den ofta och per definition bli negativ. Som diskuterats ovan är stora proteströrelser framför allt tecken på att den interna demokratin i företaget inte fungerar. En livlig intern debatt är något annat än proteströrelser. Protesrörelser tas i allmänhet till när den interna debatten på något sätt har stympats eller skadats, när debattklimatet inte upplevs ge utrymme för alla.

Spelar proteströrelser roll för föreningens styrelsearbete? Här är det viktigt att dra en skiljelinje. På samma sätt som att en öppen debatt är nödvändig för att undvika ödesdigra missbedömningar – på samma sätt är det nödvändigt att styrelsen behåller initiativet i föreningen. Det är lätt att först nonchalera proteströrelser drivna av minoritetsgrupper, för att sedan – när konflikten eskalerat och tagit nya vändningar tvingas till reträtt. Det finns alltså en risk för att nonchalans från styrelsens sida i en demokratisk organisation – om det vill sig riktigt illa – kan övergå i en ”minoritetens diktatur” genom att styrelsen tvingas till ogenomtänkta kompromisser i en infekterad situation. Därmed är vi tillbaka vid Göran Rosenberg-citatet i uppsatsens inledning. Att lyssna till medlemmarna och bekräfta dem i deras oro men inte förfalla till att ge efter för minoritetens diktatur, det är ledarskapets paradox. Det må låta enkelt men det är ledarskapets stora balansgång.

Utifrån diskussionen ovan blir slutsatsen att proteströrelser oftast och i allmänhet är ett tydligt tecken på att styrelsen inte har tillräcklig legitimitet och inte har tillräckligt utrymme för att driva föreningen på det sätt som krävs i en fri konkurrens. Den interna demokratin har på något sätt skadats eller missköts. För ett gott styrelsearbete krävs alltså inte bara att vara vald av kretsarna, inte heller bara att ha en majoritet av medlemmarna som inte är emot styrelsen utan sannolikt kommer kravet på att styrelsen söker så stort aktivt stöd som bara är möjligt, att skärpas ju hårdare konkurrensen är på marknaden, ju större kraven är från marknads aktörer. När Hirschman talar om det paradoxala i att lojalitet fungerar som bäst när det ser ut att vara som mest irrationellt, får det mig att tänka också på styrelsens situation i ett producentkooperativ satt under stark press från marknaden. Det ser ut att vara rationellt för föreningen att sätta medlemskåren i sista hand när det blåser som mest, men att det i själva verket kan vara precis tvärt om. Det sätter exceptionella krav på föreningens styrelse och ledning – inte minst som goda kommunikatörer.

Det ska poängteras att det i denna uppsats inte görs någon värdering av protesrörelsernas betydelse för företagets resultat eller för styrelsen i relation till omvärldsfaktorer, framgång för produktutveckling, innovation, produktivitet eller ren och skär tur. Viktigt är dock att styrelsen tillåts ha arbetsro, att den har ett tillräckligt starkt mandat för att staka ut *en konsekvent* riktning (med betoning på en) för föreningen.

6 Slutsatser och rekommendationer

Uppsatsens undersökning och diskussion leder fram till slutsatser. Slutsatserna i denna uppsats visar sig gälla under några speciella förutsättningar, de gäller ett kooperativ som sedan ett antal år, kanske ett decennium eller mer, har mött en avreglerad och konkurrensutsatt marknad, till skillnad från att under huvuddelen av dess existens ha agerat på en starkt reglerad och skyddad marknad.

Vad är problemet med proteströrelser i lantbrukskooperativa företag? Svaret är att det inte är något problem med proteströrelser. Proteströrelser är en tillgång och det är det för vilken organisation som helst. På den europeiska livsmedelsmarknaden som så tydligt präglas av dramatiskt stigande konkurrens kommer nyckeln till överlevnad vara att hitta nya oprövade vägar, att göra det som ingen annan prövat. I en sådan situation gäller att hitta en mängd alternativa rätta svar till problem som fram till nu bara haft ett rätt svar. Proteströrelser har i så måtto en alldeles fantastiskt viktig roll att fylla – i att hjälpa föreningen till breddning och mental vitalitet.

Problemet är istället ekonomiska föreningar med ett dysfunktionellt inre debattklimat, sådana föreningar har starka odds mot sig. I denna uppsats vill jag hävda hypotesen att det ofta kommer att gälla *föreningar som identifierar protestgrupper som just problem* som har ett dysfunktionellt debattklimat. Föreningar som slits av att medlemmar och styrelse inte förstår varandra och där medlemmarna ständigt måste kämpa för att få information som de kan lita till – förlorar mycket energi åt att ”trampa vatten”. Dessa föreningar måste med nödvändighet tappa fart på en marknad som inte väntar på någon. Vägen tillbaka för dem kommer vara att skapa arenor – debattforum för medlemmarna att använda för att tillsammans öka grundkunskapen om den marknad och de grundförutsättningar som företaget har att verka i. Ett sådant tillstånd kan inte informeras bort.

Uppsatsens analys leder fram till slutsatsen att primus motor för respondenternas protester är och har varit en frustration över att inte förmå överblicka föreningens verksamhet eller förutsättningar, misstänksamhet mot relevansen i den information som ges och frustration över arrogant bemötande av föreningens styrelse och ledning. Det finns alltså en tydlig aspekt av att huvudmannen (medlemmarna) misstror agenten (styrelse och ledning) främst genom en otydlig information, ett ensidigt tillväxtmål för föreningens verksamhet och arrogant bemötande från agentens sida. Förhållandet mellan protestgrupperna och styrelse/bolagsledning har dock förbättrats betydligt under senare år.

Uppsatsen pekar på medlems- och kretsmöten som bondens viktigaste politiska arena i en konkurrensutsatt marknad. Undersökningen indikerar att detta tycks vara en ny erfarenhet för respondenterna. Respondenter talar om en förändring på kretsmöten och representantskap under senare tid – från att sällan eller aldrig rört ekonomi till att idag helt domineras av ekonomi. Uppsatsen pekar mot den oväntade slutsatsen att bondeprotester i lantbrukskooperativ har ett betydande släktskap med nittonhundratalets starkt reglerade svenska livsmedelsmarknad. Uppsatsen skärper därmed bilden av den fundamentala förändring som en jordbrukspolitisk avreglering innebär, här genom att revolutionera ett kooperativs interna demokratiska liv.

SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Uppsatsen ger indikationer på att kravspecifikationen för ledarskap i ett kooperativ dramatiskt förändras i och med en avreglering av marknaden. Här avses främst aspekten att ledning och medlemmar tvingas utveckla ett ömsesidigt beroende gentemot varandra med krav på extremt väl utvecklad fingertoppskänsla hos båda parter, medlemmarna för att de idag är betydligt mer beroende av sitt kooperativ i en konkurrensutsatt situation, att offentliga protester gentemot ledningen hos konsumenterna riskerar få oönskade effekter. Föreningen får ett starkare incitament till lyhördhet gentemot medlemmarna därför att svag legitimitet i medlemskåren helt plötsligt har blivit omöjlig, svag legitimitet hos medlemmarna vingklipper ledningen och beskär möjligheterna effektivt att agera strategiskt och flexibelt på den öppna marknaden.

Uppsatsen styrker tesen att protestgrupper kan ses som enskilda grupper som har utvecklat subkulturer inom ett kooperativ, subkulturer som utvecklats under ganska lång tid, och bygger på en förenande verklighetsuppfattning eller omvärldsbild. Poängteras bör att teorin pekar på att detta är normalt för en stor organisation och att förekomsten på det hela taget är en styrka. Ett latent informationsunderskott och en diskussionsmiljö inom föreningen som är för snävt definierad riskerar dock att skapa protestgrupper som lever med och agerar utifrån tvivelaktiga omvärldsuppfattningar. Proteströrelser byggda på missförstånd eller ofullständig information kan dock bli potentiellt farliga såväl för föreningen som för de enskilda medlemmarna. Denna risk är en av de stora invändningarna för att föreningen måste göra allt i sin makt för att skapa relevanta välfungerande diskussionsarenor för sina medlemmar.

Analysen och diskussionen, som sammanfattas i slutsatser mynnar här fram i rekommendationer för kooperativs styrelser när det gäller mötet med proteströrelser. Flera rekommendationer gäller skapandet av en medlemspolitik som ska stimulera intern debatt och individuellt lärande i syfte att undvika omfattande infekterade protestaktioner.

- Det är ledningens plikt att skapa en organisation som tar medlemmarna på allvar. Kritiska medlemmar är nödvändiga för att föreningen ska behålla sin vakenhet inför framtida oväntade ekonomiska kast, i konsumentbeteenden osv. Handlar alltså om en kreativ kritisk beredskap för att om möjligt undvika ”Facitsyndrom”.
- Bolagens styrelser och ledning behöver visa en mycket aktiv och tydlig linje där oppositionsgruppernas frustration tas på största allvar samtidigt som medlemsdemokratin försvaras. Skillnaden mellan att en styrelse visar oppositionsgrupper förståelse och tydligt respekterar dem i deras frågor och ovisshet måste göras tydlig gentemot en situation där kooperativen tvingas till en ”minoriteternas diktatur”. Föreningen kommer att vara mycket sårbar i en situation då protestgrupper får extrem indirekt makt.
- Problem med att medlemmarna inte läser föreningens information eller klagar på dess information måste tas på allvar, det är inte en tillfällighet. Föreningen måste noggrant undersöka varför informationen inte går fram.
- Ett sätt att möta de problem som beskrivits ovan är att skapa adekvata arenor för medlemmar att mötas på och tillsammans reflektera över föreningens situation på marknaden, dess verksamhet och framtid. Det gäller inte minst – eller kanske snarare framför allt medlemmar utanför förtroendemannaorganisationen. Det kan inte nog poängteras att denna rekommendation bör tolkas i en mycket vid mening. Här krävs

såväl stor vidsynthet och synnerligen goda kunskaper i socialpsykologi och kommunikationsvetenskap, som sunt förnuft.

- Rekryteringen av VD och styrelserepresentanter är av yttersta betydelse för att på ett strategiskt sätt undvika förlamande medlemskonflikter. Det spelar sannolikt betydande roll för ett framgångsrikt lantbrukskooperativt företag i en starkt konkurrensutsatt situation att styrelsen har en aktiv medlemskår bakom sig, att styrelsen har bred förankring hos medlemmarna och därmed i högsta grad inbegriper även den stora medlemskategori som inte är förtroendevalda.
- Uppsatsens resultat pekar på behovet för de svenska lantbrukskooperativen av öppenhet och en vidsynt diskussion om konsekvenserna av den jordbrukspolitiska avregleringen under 1990-talet. Framför allt krävs en öppen diskussion kring informationens eventuella roll som propaganda före denna avreglering och innebär komplikationer för bolagens information idag.
- Ett gott råd är att medarbetare i föreningens medlemsorganisation lär sig – och tillåts diskutera transaktionskostnadsteorins grunder. Det bör ge dem vägledning i arbetet med information och kommunikation gentemot medlemmarna. Dagens europeiska mejeribransch är en mycket osäker bransch. Ingen kan egentligen fullt ut förutse vad som händer på marknaden i ett fullt avreglerat scenario. Det är av mycket stor betydelse att mejerikooperativens ledningar och medlemsorganisation går medlemmarna till mötes genom att bekräfta dem i denna oro – och visa respekt för att den osäkerhet och den komplexitet som hör branschen till. Rekommendationen hänger ihop med tidigare diskussioner om styrelsernas behov av att söka aktiv legitimitet hos så stor del av medlemskåren som över huvud taget är möjligt.

Källor

Skriftliga källor

- Arla Foods (2004): *En kort presentation*. Datagraf Auning AS
ATL (affärstidningen Lantbruk) den 30 november 2001.
- Bang, H. (1999): *Organisationskultur*. Andra utgåvan, svenska upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Hakelius, K. (2002): *Lantbrukskooperationens finansiella problem – teoretiska analyser och uppslag till lösningar*. Rapport 146, Institutionen för ekonomi, Institutionen för ekonomi. Uppsala: SLU.
- Hirschman, A. (1970): *Exit, Voice and Loyalty, Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge. Harvard University Press.
- Land Lantbruk: 24 augusti, 13 oktober, 2002, den 11 januari, 17 januari, 5 november och 14 november, 2003.
- Lindahl, B. (2001): Stencil om modern nordiska jordbrukspolitisk historia, utdelad i kursen ”Agricultural policy and international trade”, institutionen för ekonomi, SLU, Ultuna, hösten 2001 (opubl.).
- Nilsson, J. & T. Björklund (2003): *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* Rapport 149. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi.
- Rosenberg, G (2003): *Plikten, profiten och konsten att vara människa*. Smedjebacken: Albert Bonniers förlag.
- Schein, E. H. (2004): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
Smålandsposten den 28 november 2001.
- Wibeck, V. (2000): *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Åkesson, E. (2003): *Grisproducenters val av slakteri*. Examensarbete nr 328. Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi.

Muntliga källor

Gauffin, Elisabeth (2003). Tal vid träff med studenter på LRF, Klara Östra Kyrkogata 12, Stockholm, onsdagen den 8 oktober 2003.

Internet

Arla Foods genom sina olika huvuddomäner: (www.arlafoods.com). (www.arlafoods.se). (www.arlafoods.dk). (www.arlafoodsuk.com). 2004-11-29
Landsforeningen af Danske Mælkeproducenter: (www.maelkeproducenter.dk) 2004-11-29.

Bilaga Intervjuhandledning

Examensarbete om proteströrelser i lantbrukskooperationen

Att få nog

- Vad var den direkt bidragande orsaken till protesterna?
- Varför gick ni inte bara ur Kooperationen?
- Hur resonerade ni då?
- Vad var det som ni förväntade er av protesterna?
- Vad var målet?
- Hur resonerade era kollegor?
- Var det lätt att få med sig dem på era möten?
- Vad hände på mötena?
- Hur upplevde ni bemötandet från styrelse och ledning?

I efterhand

- Vad blev resultatet?
- Följdes det upp?
- Har protesterna lämnat några spår efter sig konkret?
- Hur ser ni på protesterna såhär i efterhand?

Förväntan på kooperativa företag

- Om ni ser tillbaka på den tid som ni har varit aktiva i Kooperationen, varför gick ni med?
- Hur har den förändrats?
- Vad är sig likt?
- Skulle ni ha gått med idag på samma vis?
- Vad är bra med föreningen?
- Vad är dåligt?
- Ett framgångsrikt kooperativt företag, hur ser det ut?
- Hur skulle ni vilja ha det?
- Är det svårt tror ni för styrelsen att förstå hur ni vill ha det?
- Tycker ni att ledningen lyssnar på er?
- Hur upplever ni att ledningen reagerar på era tankar eller förväntningar?
- Får ni den information om företaget som ni vill ha?

Pris: 70:- (exkl. moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02