



Kompetens i styrelsen

Om rekrytering och motivation i skogsägarföreningarna

Lena Westerlund

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

*Examensarbete 262
Uppsala 2001*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--262--SE

Kompetens i styrelsen

Om rekrytering och motivation i skogsägarföreningarna

Competency in the board – about recruitment and motivation in the Swedish forestry co-operatives

Lena Westerlund

Handledare: Jerker Nilsson

© Lena Westerlund

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--262--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

Förord

Detta arbete markerar slutet på mina studier vid SLU. Utan hjälp från olika personer skulle detta arbete aldrig blivit verklighet.

Först vill jag rikta ett stort tack till min handledare på SLU, Jerker Nilsson, professor i kooperativt företagande. Utan Jerkers stöd och engagemang hade jag gett upp många gånger om. Den tid som Jerker avsatt för att hjälpa mig har varit omfattande och betydelsefull. Detta arbete är lika mycket Jerkers som mitt.

Tack till de personer inom LRF, LRF Skogsägarna och skogsägarföreningarna som hjälpt mig med information och feedback, framför allt Per Lundgren och Ulf Österblom. Ett särskilt tack vill jag framföra till skogsägarföreningarnas valberedningsordförande/sammankallande vilka ställt upp med tid och information rörande sitt arbete:

Lars-Åke Lagerkvist, Södra skogsägarna
Jan Brander, Västra Skogsägarna
Erik Wikander, Skogsägarna Mellanskog
Lennart Ottosson, Norra Skogsägarna
Lars-Erik Larsson, Skogsägarna Norrskog
Kjell Lundström, Skogsägarna Norrbotten

De styrelseledamöter i skogsägarföreningarna, vilka har tagit sig tid att besvara mitt enkätutskick, ska ha ett stort tack.

Slutligen riktar jag ett tack till institutionen för ekonomi vid SLU. Tack för att ni upplåter kontorslandskapet Vinden till oss examensarbetare att sitta på. Utan denna arbetsplats hade jag haft svårigheter att slutföra mitt arbete. Tack även till alla ni examensarbetare som gjort mig sällskap där uppe. Det hade inte varit lika inspirerande att komma till Vinden varje dag om inte Ni hade funnits där.

Uppsala, oktober 2001

Lena Westerlund

Summary

The purpose of this paper is to explore (1) the qualifications needed for directors in Swedish forestry cooperatives, (2) rational procedures for recruiting competent directors and (3) effective motivational factors for the directors.

The six Swedish forestry cooperatives are very different as to scope of operations. The markets are characterized by strong buyers that suppress the prices. Cooperatives facing the most intense competition tend to have small Boards of Directors and focus on the qualifications of the directors. Hence, the cooperatives have to identify the qualifications needed. These Boards of Directors tend to focus more on the ownership aspects and less on the user-perspective. It is, however, important that the user perspective isn't discarded, and so, a good communication with the members is indispensable.

There are a lot of theories to explain board member behavior. According to *the theory of organizational costs* people will join an organization if they gain from it. The directors' personal calculations must show a positive outcome. The reward that the directors receive can be either economical or emotional. According to *Maslow's theory of needs* individuals try to satisfy the most acute needs first. By knowing what need the individual want to satisfy, the individuals' actions can be predicted. According to the *theory of prediction*, people act so that they will get the reward they crave. The *theory about equality* tells us that people like to be treated equitably. If someone is treated differently, a tension will arouse, causing the individual to act so that this tension is dissolved. The *attribution theory* explains how people regard other and their own actions.

There is a typically Swedish procedure for electing a Board of Directors. First a special elector committee identifies candidates for the board, to be proposed for the general assembly. This committee identifies the qualifications needed in the board and searches for individuals with these qualifications. In this study interviews with the presidents of these committees were conducted. The theories above were used to explain the result of these interviews.

A questionnaire was mailed to all members of all Boards of Directors. These findings of the study show that the most important qualification of a director is involvement in the cooperative and that qualifications over a wide range must be represented in a board. The most important types of knowledge concern business and market insights. The members of the boards consider themselves deficient as to strategic planning. This may cause problems when it comes to satisfying the interests of the heterogeneous membership. . The members of the boards hope that their involvement will result in extended knowledge, more power and an opportunity to develop new skills. Continual education of board members is instrumental for recruiting the most qualified persons.

Sammanfattning

Syftet med arbetet är att klargöra vilka kvalifikationer man kan kräva av individer i en kooperativ förenings styrelse (i detta fall skogsägarföreningarnas styrelser), hur en framgångsrik rekryteringsprocess till denna styrelse bör gå till samt hur man ska motivera personer med rätt kompetens att söka sig till densamma.

Sveriges skogsägarföreningar bedriver olika omfattande verksamhet. Skogsbranschen kännetecknas av en stark köparsida, som pressar priserna för skogsägarna. Föreningar i en starkt konkurrensutsatt bransch tenderar att ha små styrelser, som fokuserar på de kompetenser ledamöterna besitter. För att kunna fokusera på vilka kompetenser styrelseledamöterna besitter måste föreningen identifiera vilka de önskvärda kompetenserna är. Styrelsen måste lyfta sig från det nyttjarperspektiv, vilket medlemmarna oftast har, till ett ägarperspektiv. Det är viktigt att styrelsen har medlemsnyttan i fokus under sitt arbete. Genom god kommunikation mellan medlemmarna och styrelsen kan detta säkerställas.

Det finns ett flertal teorier, som visar att medlemmar engagerar sig i styrelseuppdrag för att uppnå olika mål. Enligt *organisationskostnadsteorin* engagerar sig medlemmarna i styrelsen, eftersom de anser att föreningen är så viktig att det är värt det. Styrelseledamöternas personliga kalkyler utfaller positivt. Den belöning man får kan vara såväl ekonomisk som känslomässig. Motiven bakom en individs handlande kan vara många. Enligt *Maslows behovsteori* drivs individen av otillfredsställda behov i den sk. behovstrappan. Genom att veta vilka behov individen vill uppfylla kan man förutsäga dennes handlande. Enligt *förväntansteori* avgörs individens agerande av den belöning han/hon förväntar sig. *Jämviktsteorin* utgår från att individer vill bli behandlade lika, och om så inte är sker, uppstår en spänning som individen försöker utjämna genom sitt handlande. *Attributionsteorin* bygger på hur individen förklarar sitt och andras handlande. Belöningarna till styrelseledamöterna bör vara utformade så att behoven och förväntningarna uppfylls.

Styrelsen plockas fram av föreningens valberedning. Valberedningen identifierar vilka kompetenser som saknas i styrelsen och söker kandidater som besitter dessa. *Intervjuer* med valberedningsordförandena i samtliga svenska skogsägarföreningar har genomförts, dels i syfte att lägga grunden för en enkät och dels för att erhålla data i anslutning till ovannämnda teorier.

En *enkät* till samtliga styrelseledamöterna i skogsägarföreningarna visar att de mest centrala kompetenserna i styrelsen är starkt engagemang för föreningen och dess fortlevnad samt bra kunskapsmässig spridning inom styrelsen. De viktigaste kunskaperna, som bör finnas, är ekonomikunskaper och kunskaper om omvärlden, t.ex. konkurrens och bransch. Styrelserna upplever att de har bristande strategiskt arbete och planering, varigenom det kan bli svårt att överbrygga medlemmarnas heterogenitet och skilda målsättningar. Styrelseledamöterna hoppas att uppdraget ska ge är en känsla av inflytande, en möjlighet att utveckla sina förmågor samt möjligheten att få ny kunskap. Faktorerna, som ledamöterna anser viktiga, tyder på att belöningarna för arbetet framför allt måste vara inre sådana. Medlemmarna söker sig till styrelsen för att förverkliga sig själva eller få status och prestige. Behovet av självförverkligande ska tillfredsställas genom att styrelseuppdraget ger dem ökad kunskap. Fortbildning är därmed en morot, som skulle tilltala dessa människor.

1	Introduktion	1
1.1	Bakgrund, problem och övergripande syfte	1
1.2	Problemanalys	1
1.2.1	Kunskap	1
1.2.2	Kompetens	2
1.2.3	Kvalifikation	2
1.2.4	Delproblem	3
1.3	Definitivt syfte	5
1.4	Tillvägagångssätt	5
2	Skogsägarföreningarna	6
2.1	Branschen	6
2.2	Skogsägarna Norrbotten	6
2.3	Norra Skogsägarna	7
2.4	Skogsägarna Norrskog	7
2.5	Skogsägarna Mellanskog	7
2.6	Västra Skogsägarna	7
2.7	Södra Skogsägarna	8
3	Styrelseledamöters kvalifikationer - en litteraturoversikt	10
3.1	Styrelsens sammansättning och storlek	10
3.2	Styrelsen och äganderollen	10
3.3	Styrelsens skyldigheter	11
3.4	Styrelsens kvalifikationer	13
3.5	Framtagande av styrelse	14
3.6	Sammanfattning	15
4	Människors drivkrafter	16
4.1	Organisationskostnadsteorin	16
4.2	Motiv, motivation och engagemang	17
4.2.1	Motivation	17
4.2.2	Behovsteori	17
4.2.3	Teorier om kognitiva processer och motivation	20
4.2.3.1	Förväntansteori	20
4.2.3.2	Jämviktsteori	21
4.2.3.3	Attributionsteorin	22

4.2.3 Motivation och belöningar	22
4.3 Sammanfattning	23
5 Intervjuer med skogsägarföreningarnas valberedningsordföranden	25
5.1 Intervjuns uppläggning	25
5.2 Resultat av intervjuerna	25
5.2.1 Valberedningarnas arbetsgång	25
5.2.2 Styrkor i valberedningsarbetet	27
5.2.3 Förslag till förbättringar av valberedningsarbetet	27
6 Enkätundersökning bland skogsägarföreningarnas styrelseledamöter	29
6.1 Enkäten	29
6.2 Svarsfrekvens	31
6.3 Resultat av enkätundersökningen	32
6.3.1 Styrelsesammansättning	32
6.3.2 Anledningen till att man väljer att engagera sig i ett styrelseuppdrag	33
6.3.3 Motivation, belöningar och behovstillfredsställelse	35
6.3.4 Kompetenser och kunskaper inom styrelsen	40
7 Diskussion och analys av intervju- och enkätresultat	47
7.1 Valberedningen	47
7.2 Styrelsens sammansättning	48
7.3 Styrelsen och organisationskostnadsteori	49
7.4 Styrelsen och behovsteori	50
7.5 Styrelsen och teorier om kognitiva processer och motivation	51
7.6 Styrelsen och form av belöning	53
7.7 Kompetenser och kunskaper inom styrelsen	54
8. Slutsats	56
Referenser	57
Bilaga 1 Introduktionsbrev till telefonintervju med valberedningsordförandena	58
Bilaga 2 Frågor till intervjun av valberedningsordförandena	59
Bilaga 3 Introduktionsbrev till enkätutskick	60
Bilaga 4 Enkätformulär	61
Bilaga 5 Jämförelse mellan skogsägarföreningarnas stadgar vad gäller styrelsen och valberedningen	67

1 Introduktion

1.1 Bakgrund, problem och övergripande syfte

Diskussioner förs idag om huruvida de kooperativa föreningarnas styrelser besitter den kompetens, som dagens verksamhet samt omvärlden kräver. Frågan är vilken kompetens som krävs att hur man ska gå till väga för att få in denna kompetens i styrelsen. Oavsett om dagens styrelser besitter rätt kompetens är det av yttersta vikt att personer med rätt kompetens sitter på rätt ställe. I förlängningen kan detta bli avgörande för föreningens överlevnad. Med rätt kompetens kommer individerna inom styrelserna att sköta sin roll effektivare och bevaka medlemmarnas intressen bättre.

Det föreligger alltid problem när man ska para ihop rätt kompetens med de krav som uppdraget ställer på individen, dvs. att individen har rätt kvalifikationer. Detta arbete behandlar just detta, att få en optimal matchning mellan kompetens och kvalifikationskrav för ledamöter i de kooperativa föreningarnas styrelser. Kanske finns någon generell och strukturerad rekryteringsprocess, som kan antas tillgodose kompetensbehovet. Om en sådan generell process existerar, finns incitament för de kooperativa föreningarna att anpassa dagens rekryteringsprocess. Rekryteringsprocessen är av stor betydelse för hur sammansättningen av styrelsen blir. En lyckad rekryteringsprocess resulterar i en kompetent och framgångsrik styrelse, där ledamöterna tillsammans gör ett bra arbete.

Det övergripande syftet med detta arbete är att visa hur man kan gå till väga för att få in rätt kompetens i de kooperativa föreningarnas styrelser genom en mer organiserad rekryteringsprocess. Det är då av vikt att klargöra vad som menas med begreppen kunskap, kompetens och kvalifikation.

1.2 Problemanalys

1.2.1 Kunskap

Kunskap är ett mångfasetterat begrepp. Ellström (1992 s. 23f) gör en uppdelning mellan *explicit* och *implicit kunskap*. Den explicita kunskapen, som kan verbaliseras, utgörs oftast av faktiska förhållanden eller procedurer som styrs av normer och regler. Exempel på denna typ av kunskap anser Ellström (1992 s. 23) vara *teoretisk kunskap* även kallat *påståendekunskap* (knowing that). Påståendekunskap kan uttryckas precist i teorier och regler.

Den implicita kunskapen kan inte till fullo verbaliseras. Denna kunskap går ofta under beteckningen *tyst kunskap* (tacit knowledge). Anledningen till att denna kunskap förblir "tyst" står att finna i en filosofisk, en psykologisk och en social mening. Filosofiskt sätt kan man inte sätta ord till alla färdigheter och de blir därmed en tyst kunskap. I psykologisk mening saknar man verktyg för att förklara vilka kunskaper man besitter. Den sociologiska meningen innebär att den tysta delen av arbetet kanske inte är officiellt erkänd av t.ex. arbetsgivaren och förblir därmed tyst (Ellström, 1992 s. 24).

Tyst kunskap benämns enligt Ellström (1992 s. 24) *praktisk kunskap* eller *färdighetskunskap* (knowing how). Till den tysta kunskapen hör även förmågan att känna igen något, se mönster, bedöma etc. Dessa kunskaper kallar Ellström *erfarenhetskunskap* eller *förtrogenhetskunskap*. Denna kunskap kontrasterar den teoretiska kunskapen. Den uppkommer då man genom erfarenhet och upprepningar lär sig hur man t.ex. ska behandla medlemmar. Detta är inget man kan läsa sig till. Varje människa är

en unik person, som ska bemötas på ett sätt som tilltalar honom/henne. Att lära sig bemöta olika sorters människor kan man bara lära sig genom praktisk träning (Ellström, 1992 s. 24).

Enligt Molander (1998 s. 163 ff) finns ytterligare en form av kunskap, nämligen *orienteringskunskap*. Orienteringskunskapen innebär att man kan orientera sig med olika alternativ, värdera olika mål, olika vägar till målet etc.

1.2.2 Kompetens

Kompetens innebär en persons potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. En kompetent person kan framgångsrikt utföra ett arbete samt identifiera, utnyttja och utvidga sitt tolknings-, handlings- och värderingsutrymme (Ellström, 1995 s. 21).

Kompetensen identifieras av fem faktorer (Ellström, 1992 s. 21):

- *Psykomotoriska faktorer*
Detta är olika typer av perceptuella och manuella färdigheter (handlag, fingerfärdighet)
- *Kognitiva faktorer*
Här finns olika typer av kunskaper samt intellektuella färdigheter (kan fatta beslut och lösa problem)
- *Affektiva faktorer*
Viljemässiga och känslomässiga handlingsförutsättningar (engagemang, värderingar)
- *Personlighetsfaktorer*
Här återfinns handlingsförutsättningar relaterade till personlighetsdrag (självförtroende, självuppfattning)
- *Sociala faktorer*
Detta innefattar olika sociala färdigheter (samarbets-, ledarskaps- och kommunikationsförmåga)

Som synes är kompetens mycket mer än kunskap. Kompetens kräver mer än explicit kunskap (som i hög grad kan verbaliseras) och implicit sådan. För att vara kompetent spelar även faktorer som motivation, föreställning och förväntan in. För att kunna handla bra i olika situationer krävs dessa komponenter såväl som kunskap. Genom att man har bra motivation - man tror på sig själv och förväntar sig att klara det man företagit sig - växer individens handlingsutrymme och kompetensen ökar. Vilka förväntningar och vilken motivation man känner är i hög grad relaterad till den kultur man befinner sig i (Ellström, 1992 s. 26f).

1.2.3 Kvalifikation

Kvalifikation innebär den kompetens som objektivt krävs på grund av arbetsuppgifternas karaktär och/eller formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren. Begreppet kompetens fokuserar på individens förmåga att lösa uppgiften i förhållande till en viss situation, medan kvalifikation avser de förmågor som kommer att krävas av individen för att klara situationen. Det är alltså tydligt att individen kan besitta en rad kompetenser utan att uppfylla kvalifikationskraven (Ellström 1992 s. 30). Tillsammans bildar olika innebörder av begreppen kompetens och kvalifikation ett yrkeskunnande (Ellström, 1992 s. 37f).

Kvalifikationer kan förekomma på olika plan:

- Uppgiftsrelaterade kvalifikationer

- *Ideologisk-normativa kvalifikationer*
- *Utvecklingsinriktade kvalifikationer.*

De uppgiftsrelaterade kvalifikationerna uppdelas i.

- *Psykomotoriska kvalifikationer*
- *Kognitiva kvalifikationer*
- *Sociala kvalifikationer*

Samtliga kvalifikationer är önskvärda på en arbetsplats. Man kan inte enbart uppfylla de uppgiftsrelaterade kvalifikationerna, utan man måste även uppfylla de ideologisk-normativa kvalifikationerna. Om man inte har motivation eller delar de värderingar (affektiva kvalifikationerna) som stämmer med det arbete man ska utföra, kommer man inte att uppfylla de kvalifikationer som krävs. I denna grupp av kvalifikationer räknas även flit och noggrannhet (personlighetsrelaterade kvalifikationer) in (Ellström, 1992 s. 48).

Med en lärande organisation samt diskussionen om ett livslångt lärande är det av största vikt att personer har *utvecklingsinriktade kvalifikationer*. Saknas dessa kommer personerna att bli statiska i sin uppgift. Det är viktigt att individen kan *reflektera* över sin arbetsuppgift, sitt uppdrag och sig själv, dels för att själv identifiera vilka förändringar som borde till för att göra arbetsituationen bättre och dels för att kunna förstå och därmed få motivation när arbetsgivaren vill se en förändring (Ellström, 1992 s. 48).

1.2.4 Delproblem

Det övergripande syftet med detta arbete är, som tidigare nämnts, att klargöra *hur man skall gå till väga för att få in rätt kompetens i kooperativa föreningars styrelser genom en mer organiserad rekryteringsprocess*. Efter att ha definierat ett antal begrepp är det av intresse att klargöra vilka vägar man kan välja för att utveckla kompetensen inom en organisation.

Rätt kompetens hos styrelseledamöter kan åstadkommas på annan väg än via rekrytering. Enligt Axelsson (1996 s. 157ff) kan företag *utöka sin kompetens genom att rekrytera eller internutbilda*. En tillämpning av detta resonemang innebär att man antingen rekryterar nya ledamöter till styrelsen eller kompetensutvecklar de befintliga. I detta arbete behandlas endast rekryteringen av styrelseledamöter. Dessa resonemang innefattar rekrytering av såväl nya ledamöter som tidigare ledamöter, vilka önskar omväljas. Rekrytering kan ske av såväl interna som externa ledamöter. Båda dessa alternativ betraktas i arbetets olika avsnitt. Som extern ledamot avses ledamot som ej är medlem i föreningen.

För att rätt kompetens skall finnas i föreningens styrelse krävs att de *kvalifikationer* som behövs tydligt *definieras*. Kravet på att ledamöterna har den kompetens, som krävs för att uppfylla dessa kvalifikationskrav, måste stärkas. Genom att tydligt definiera kraven kan *potentiella kandidater lättare identifieras* och därmed blir vägen att rekrytera lämpliga individer lite rakare. Då kraven är tydliga, kan även individen såväl som valberedning och stämma lättare ta ställning till om han/hon är lämplig i styrelsen. Kanske är det externa kandidater, som besitter den kompetens som önskas. Det kan finnas skillnader mellan den kompetens som besitts av den externa kandidaten och den interna. Med tydliga kvalifikationskrav kan föreningen lättare ta ställning till vad som är lämpligast; en intern ledamot eller en extern. Det kan även vara av vikt att rangordna de olika kraven samt tydliggöra vilken kompetens samtliga styrelsekandidater besitter så att rätt kompetens prioriteras vid valet av kandidater och så att all kompetens som krävs finns i styrelsegruppen som helhet. Det finns fördelar och

nackdelar med att rekrytera internt respektive externt. Dessa måste vägas mot de kompetensvinster man beräknar göra vid rekryteringen.

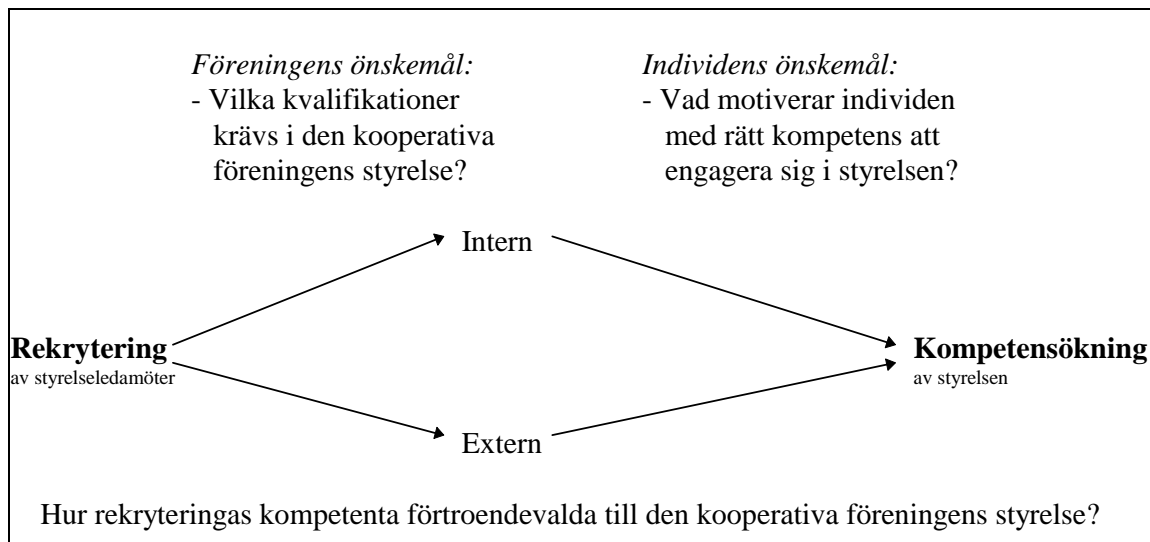
Då personer som uppfyller kvalifikationskraven identifierats, gäller det att dessa vill ta på sig ett uppdrag inom styrelsen. För att veta hur föreningar ska kunna locka individer är det viktigt att tydliggöra vilka faktorer, som gör att individer vill engagera sig. Här kan skillnader finnas mellan interna och externa kandidater. Genom att väga in dessa *motivationsfaktorer* kan en effektivare rekryteringsprocess skapas. Föreningen kan då locka rätt personer med rätt "morötter". Då individer drivs av ett engagemang gör de oftast ett bättre arbete än om de tvingats till sin position. Ett starkare incitament finns då att se till att man har den kompetens som arbetet kräver och att göra ett bra arbete.

När det gäller identifikation av motivationsfaktorer är utgångspunkten i detta arbete att *människan är ekonomiskt rationell* och styrs av ett egenintresse. Individer engagerar sig i något då de ser att de kan vinna någonting på det. Visserligen kan individer till synes agera altruistiskt. Frågan är huruvida detta verkligen är sant. Forskning tyder på att det i de flesta lägen finns bakomliggande faktorer som innebär att till synes osjälviska handlingar uppkommer för att individen vill uppnå ett visst syfte. Av denna anledning betraktas individer i detta arbete som rationella. Individen uppfattas som styrd av sitt egenintresse och inget annat.

Arbetet baseras på en studie av de svenska skogsföreningarnas rekryteringsprocess till styrelsen. Det är föreningsstyrelserna som studeras och inte dotterbolagsstyrelserna. En jämförelse mellan föreningarnas styrelsernas olika upplevda kompetens och kompetenskrav, deras rekryteringsprocesser, styrelsernas formella sammansättning och ersättning görs i arbetet. Syftet med denna jämförelse är att se om det finns någon koppling mellan styrelsens kompetens och de andra faktorerna som ovan nämnts. En fallstudie görs i detta arbete för att få dessa samband belysta samt för att få en inblick i hur rekryteringsprocessen till styrelsen ser ut. Denna fallstudie grundar sig på *intervjuer* av valberedningsordföranden inom skogsföreningarna. Dessutom skickas en kompletterade *enkät* ut till samtliga ledamöter i skogsägarföreningarnas styrelser för att få en mer generell bild av styrelsernas upplevda kompetens, kompetenskrav och motivationsfaktorer. Studien belyser således även det upplevda motivet till de förtroendevaldas engagemang. Detta görs för att kunna undersöka eventuella samband mellan de "morötter" föreningen ger och kompetensen i styrelsen. Skogsägarföreningarnas verksamhet är olika, vilket i viss mån ställer olika krav på föreningarnas styrelseledamöter. Detta måste beaktas då man tolkar resultaten från enkätstudien.

Den teori, som tagits fram genom en litteraturstudie inom de olika områden som ovan presenterats, tillsammans med fallstudien av skogsägarföreningarna i Sverige ska ge en förklaring till hur man kan få in rätt kompetens i de kooperativa föreningarnas styrelser genom rekrytering, intern såväl som extern. Även en generell, mer organiserad rekryteringsprocess tas fram för att matcha kompetens med kvalifikationskrav.

Figuren nedan beskriver problemets uppläggning. När man skall rekrytera är det av vikt att klargöra vilken kompetens man vill ha in i styrelsen. Detta beskrivs som föreningens önskemål. När man identifierat kompetensen skall individer med denna kompetens hittas. Dessa kan finnas såväl internt, inom organisationen, som externt. Nästa problem är hur föreningen skall få dessa individer motiverade att ställa upp som förtroendevalda. Detta problem beskrivs som individens önskemål. När föreningens krav på kompetens och individens önskemål överensstämmer, kan en lyckad rekrytering ske, och därmed kommer rätt kompetens in i styrelsen.



Figur 1.1 Schematisk bild över arbetets upplägg.

1.3 Definitivt syfte

Efter att problemet i föregående avsnitt har fått större precision, kan det tidigare angivna övergripande syftet nu omformuleras till ett definitivt syfte. Detta är att klargöra vilka kvalifikationer man kan kräva av individer i en kooperativ förenings styrelse (i detta fall skogsägarföreningarnas styrelser), hur en framgångsrik rekryteringsprocess till denna styrelse bör gå till samt hur man ska motivera personer med rätt kompetens att söka sig till densamma.

1.4 Tillvägagångssätt

Denna studie baserar sig på intervjuer samt en enkätundersökning. Intervjuer görs med ordförandena inom skogsägarföreningarnas valberedningar. Dessa intervjuer ska ge en fingervisning om vilka variabler som kan tänkas vara av vikt för föreningen då den söker kompetenta förtroendevalda samt vilka variabler som kan motivera kompetenta individer att engagera sig i ett styrelseuppdrag. Variablerna som är av vikt för föreningen skall motsvara de kvalifikationskrav som föreningen bör ha på sina styrelseledamöter medan variablerna som är av vikt för individens engagemang ska motsvara de motivationsfaktorer som styrelseledamöterna upplever som mest betydelsefulla.

Ett enkätformulär, baserat på de variabler som framkommit i intervjuerna, skickas ut till de sex svenska skogsägarföreningarnas styrelser bestående av 6-11 ledamöter. Valberedningarna ombeds inte besvara denna enkät då det är tveksamt om dessa vet vilken kompetens som krävs i ett styrelsearbete, eftersom de i regel inte har praktisk erfarenhet av detta arbete.

De individer som får enkäten ombeds värdera sin egen styrelses kompetens. Personerna ombeds även uppge vilka faktorer som är avgörande för att styrelserna upplevs som kompetenta eller inte. Enkäten visar därmed vilka variabler som anses betydelsefulla för om styrelsen anses vara kompetent eller inte. De variabler som är viktiga för föreningen kan sedan begäras av de individer som är potentiella styrelseledamöter. Enkäten undersöker även vilka motivationsfaktorer som individerna i styrelsen ser som betydelsefulla för att man skall vilja engagera sig i ett styrelseuppdrag.

2 Skogsägarföreningarna

2.1 Branschen

De svenska skogsbrukarna agerar på en marknad som kännetecknats av låg inflation och pressade produktpriser. Sågat trä, massa, papper och kartong är de viktigaste produkterna inom skogsbranschen. Man är beroende av att det finns en långsiktig efterfrågan på dessa produkter. Skogsenergi är en inkomstkälla som kommer starkt men det dröjer ännu innan lönsamheten blir god. För den enskilde skogsägaren kan sidosysselsättningar som jakt, rekreation, ekoturism etc. bli viktiga extrainkomster. Dagens miljökrav medför dock betydligt större kostnader än inkomster. De sågade trävarorna, vilka utgör merparten av skogsbrukets intäkter, utsätts för stark konkurrens från såväl andra material som andra länder (Lönsamt familjeskogsbruk, 2000 s. 9).

Den svenska virkesmarknaden är effektiv och öppen. Den består av ett fåtal starka skogsbolag och ca 240 000 familjeskogsbruk. Statliga regleringar av marknaden har saknats, vilket stärkt den svenska konkurrenskraften. Familjeskogsbruken är flexibla och kan variera den uttagna volymen efter efterfrågan. Med en ökad import från lågkostnadsländer har prispressen blivit stor. För att trämaterialet åter ska få en starkare ställning satsas nu mycket pengar på marknadsföring och forskning (Lönsamt familjeskogsbruk, 2000 s. 83f). Tydligare fokus läggs också på att producera mer ”skräddarsydda” produkter till kunderna. Kundenpassningen måste bli större så att ett mervärde kan skapas i produkterna (Lönsamt familjeskogsbruk, 2000 s. 95f).

Den ökande internationaliseringen av marknader och företag har medfört att tempot inom branschen har ökat. Skogsbranschen är fortfarande relativt splittrad i ett större antal företag, men skalfördelar talar för att det kommer att ske en koncentration av dessa. Företagsuppköp, fusioner och allianser sker mellan svenska skogsbolag och utländska. Köparna av skogens produkter för vidareförädling blir allt färre, vilket förstärker köparnas position. Den lokala förankringen av skogstillgången blir mindre viktig. Med öppnade gränser har konkurrensen ökat starkt från Ryssland och Baltikum. De stora svenska bolagen bygger nu upp sin verksamhet mot en virkesförsörjning från öst, då priserna är förmånligare. Detta medför prispress på de svenska leverantörerna. Skogsägarna har då försökt styra produktionen bort från ved genom att istället utveckla träbränslesortimentet (Lönsamt familjeskogsbruk, 2000 s. 11).

I de följande avsnitten presenteras de sex skogsägarföreningarna i landet. Figur 2.1 redovisar en översikt. I bilaga 5 presenteras en jämförelse av skogsägarföreningarnas stadgar med avseende på styrelsen och valberedningen.

2.2 Skogsägarna Norrbotten

Skogsägarna Norrbotten har ett upptagningsområde som omfattar Norrbotten och norra Lappland. Föreningen har ca 3 700 medlemmar, vilka tillsammans äger 356 800 ha skog (Norrbottens Läns Skogsägare, årsredovisning 1999/2000). Föreningen omsätter årligen 240 miljoner och har 75 anställda. Föreningens virkesfångst är årligen 357 000 m³ub.

Föreningens verksamhet omfattar virkesförmedling, virkesförädling, skogsbruksservice, intressebevakning och föreningsverksamhet. Virkesförädlingen består i att föreningen äger ett sågverk, som producerar 77 000 m³ sågat virke. (epostkommunikation Håkan Lageson 011011)

2.3 Norra Skogsägarna

Ångermanland, Västerbotten och mellersta Lappland är Norra Skogsägarnas upptagningsområde. Föreningen har ca 10 000 medlemmar, vilka tillsammans äger 730 000 ha skog. Norra Skogsägarna omsätter årligen 1 miljard kr, har 330 anställda och en årlig virkesfångst på 938 000 m³fub (Norra Skogsägarna Årsredovisning 1999-2000).

Föreningens verksamhet omfattar virkesförmedling, virkesförädling, skogsbruksservice, intressebevakning och föreningsverksamhet. Virkesförädlingen består i att föreningen äger tre sågverk som tillsammans producerar 300 000 m³ sågat virke samt hyvlar och vidareförädlar ca 85 000m³. Föreningen framställer även 70-90 000 stolpar. Dessutom äger föreningen trävaruhus på tre orter. Föreningen har ett helägt dotterbolag, Norra Massivträ, som utvecklar och producerar nya produkter och ny byggteknik (<http://www.norraskogsagarna.se>).

2.4 Skogsägarna Norrskog

Skogsägarna Norrskog har ett upptagningsområde som sträcker sig över Jämtland, Medelpad, Ångermanland och södra Lappland. Föreningen omsätter årligen 726 miljoner kronor och har 160 anställda. Årligen avverkas 1 300 000 m³f. Skogsägarna Norrskog har ca 14 000 medlemmar, vilka tillsammans har en areal på 1 102 000 ha (<http://www.norrskog.se>).

Föreningens verksamhet omfattar virkesförmedling, virkesförädling, skogsbruksservice, intressebevakning och föreningsverksamhet. Virkesförädlingen består i att föreningen äger ett sågverk i Östavall, som sågar 130 000 m³/år (<http://www.norrskog.se>). Föreningen är även delägare med 20 % i sågverksföretaget Camfore i Jämtland (För dig som äger skog, Skogsägarna Norrskog, 2000).

2.5 Skogsägarna Mellanskog

Upptagningsområdet omfattar Södermanland, Gotland, Västmanland, Närke, Uppland, Dalarna, Gästrikland, Hälsingland och Härjedalen. Skogsägarna Mellanskog har 22 000 medlemmar, vilka tillsammans har en areal på 1,5 miljoner ha. Föreningen omsätter årligen ca 1 390 miljoner kr och har 215 anställda (<http://www.mellanskog.se>). Skogsägarna Mellanskog har en virkesfångst på 3 670 000 m³fub årligen (Skogsägarna Mellanskog, Verksamhetsberättelse 2000).

Föreningens verksamhet omfattar virkesförmedling, virkesförädling, skogsbruksservice, intressebevakning och föreningsverksamhet. Föreningen har ett helägt dotterbolag, Mellanskog Bränsle AB, som producerar och säljer oförädlad bränsle, förädlad bränsle och värme (<http://www.mellanskog.se>). Skogsägarna Mellanskog är även delägare i Mindab (Mellanskog Industri AB), vars verksamhet omfattar sex sågverk, ett hyvleri samt en limfabrik (<http://www.mindab.com>). Föreningen äger Naturbränsle AB till 50 %. Detta företag arbetar med oförädlad bränsle (epostkommunikation Per Bengtsson 010516).

2.6 Västra Skogsägarna

Värmland, Dalsland och Bohuslän är Västra Skogsägarnas upptagningsområde. Föreningen har drygt 6000 medlemmar som tillsammans äger 340 000 ha skog. Västra Skogsägarna omsätter årligen 450 miljoner kr och har 57 anställda. Virkesfångst är årligen ca 1 000 000 m³fub.

Föreningens verksamhet omfattar virkesförmedling, skogsbruksservice, intressebevakning och föreningsverksamhet (<http://www.vastra.nu>).

2.7 Södra Skogsägarna

Södra Skogsägarna har hela södra Sverige som upptagningsområde (Skåne, Blekinge, Halland, Småland, Östergötland och Västergötland). Föreningen har 34 000 medlemmar, vilka tillsammans äger ca 2 miljoner ha skog. Södra Skogsägarna omsätter 12 miljarder kr och har 3 000 anställda. Södra Skogsägarna har en virkesfångst på 12 000 000 m³fub årligen.

Föreningens verksamhet omfattar virkesförmedling, virkesförädling, skogsbruksservice, intressebevakning och föreningsverksamhet. Föreningen har två dotterbolag och en division; Södra Skog med dotterbolaget Södra Skogsenergi AB, Södra Cell AB och Södra Timber AB. Södra Skog erbjuder medlemmarna skogsservice, såsom skogsvård, avverkning och transport. Södra Skog anskaffar årligen 12 miljoner m³fub virke. Södra Cell består av fem massabruk (tre i Sverige och två i Norge) med en kapacitet av 2 miljoner ton pappersmassa om året. Södra Timber består av sex sågverk med en sammanlagd kapacitet av ca 1 miljon m³. Södra Skogsenergi producerar biobränsle (skogflis, pellets, torv mm). Produktionen uppgår till 2 miljoner m³s. (Södra, En kort sammanfattning, 2000).

	Skogsägarna Norrbotten	Norra Skogsägarna	Skogsägarna Norrskog	Skogsägarna Mellanskog	Västra Skogsägarna	Södra Skogsägarna
Antal medlemmar (st)	3 704	10 000	14 000	22 000	6 000	34 000
Virkesfångst (m ³ fub)	357 000	938 000	1 300 000	3 670 000	1 000 000	12 300 000
Medlemsareal (ha)	356 806	730 000	1 102 000	1 500 000	340 000	2 000 000
Omsättning (Mkr.)	240	1 000	726	1 391 (exkl. Minab)	450 000	12 000
Anställda (st)	75	330	160	215	57	3 000
Virkesförmedling	Föremedlar	Förmedlar	Förmedlar	Förmedlar	Förmedlar	Förmedlar
Skogsbruksservice	Service	Service	Service	Service	Service	Service (Södra Skog)
Intressebevakning	Bevakar	Bevakar	Bevakar	Bevakar	Bevakar	Bevakar
Föreningsverksamhet	Bedrivs	Bedrivs	Bedrivs	Bedrivs	Bedrivs	Bedrivs
Virkesförädling:						
- Sågverk (helägda)	1	3	1	-	-	6
- Massaindusti	-	-	-	-	-	5
- Bioenergi	-	-	-	1	-	1
Annan verksamhet	-	3 trävaruhus	-	-	-	Södra Shipping, försäljningsbolag i Västeuropa

Figur 2.1 Jämförelse av skogsägarföreningarnas verksamhet

3. Styrelseledamöters kvalifikationer - en litteraturoversikt

3.1 Styrelsens sammansättning och storlek

Hur styrelserna bör vara sammansatta beror till stor del på vilken målsättning man har med styrelsens arbete. Vill man t.ex. försäkra sig om att spridningen i medlemskåren representeras i styrelsen kan denna vara indelad efter geografiska områden. I de fall man vill poängtera medlemmarna eller den sociala aspekten av kooperativet finner man oftast stora styrelser, som försöker återspegla medlemsförhållandena. Om man istället väljer att trycka på kooperativets företagarroll, är det troligare att styrelserna är små med ledamöter, som främst plockats fram för sina kunskaper om företagsdrift (Anderson, 2000 s. 8f).

En styrelse bör bestå av oberoende medlemmar för att garantera att man styr föreningen ansvarsfullt. Idéer har framförts om att ha styrelseledamöter som inte är medlemmar i föreningen. Främst stora föreningar i mycket konkurrensutsatta branscher har tagit in oberoende experter. Det bästa är om de kunskaper som ickemedlemmar besitter kan komplettera de kunskaper som finns inom styrelsen. Oftast har de en erfarenhet av att leda företag som saknas hos förtroendevalda från medlemsleden. Det är dock inte problemfritt att använda ickemedlemmar i styrelsen. Vem ska informera dem om deras uppgift och kan de verkligen fullt ut väga in medlemmarnas intressen? (Corporate..., 2000 s. 17)

Styrelsens storlek påverkar hur effektivt denna arbetar. Är den för liten kan den inte utföra alla uppgifter tillfredsställande, men om den är för stor kan det bli trögt att fatta beslut. En stor styrelse innebär även högre kostnader (Anderson, 2000 s. 14f).

3.2 Styrelsen och äganderollen

I kooperativa föreningar mäter medlemmarna inte vad de får tillbaka av sin investering i en ökande aktiekurs utan i det pris eller den återbäring deras handel med föreningen bringar (Corporate..., 2000 s.6). Det är viktigt att klargöra vilket motiv styrelsen i den kooperativa föreningen arbetar efter. I en förening är oftast äganderollen svagt utvecklad. Medlemmarna såväl som styrelseledamöterna ser sig som nyttjare och har därmed oftast detta perspektiv i sitt styrande av föreningen. För att vara framgångsrik måste dock ett kooperativ liksom ett aktiebolag ha ägandekontroll samt mekanismer som agerar i ägarnas intressen. Det är viktigt med ägandekontroll av ledningen såväl i vanliga företag som i kooperativa men i de sistnämnda finns faktorer som gör äganderollen otydlig. Kooperativ skiljer genom sin ägandekaraktär; mål, finansiering, vinstfördelning och beslutsfattande. Kooperativ saknar en viktig informationskanal om hur bra företaget fungerar, dvs. aktien (Corporate..., 2000 s. 9f).

Problem finns i kooperativ, eftersom äganderollen försvagas av nyttjanderollen. Personerna i styrelsen, vilka ska representera ägarna, har inte den tydliga uppgiften att se till att de får högsta möjliga avkastning på deras andelar. Detta komplicerar bevakningen av ledningen (Corporate..., 2000 s. 13).

Styrelseledamöterna måste alltid brottas med frågan rörande vems intressen de ska företräda och hur de ska balansera mellan de olika intressena. Till vilken del ska de fokusera på företagets långsiktiga överlevnad och till vilken grad på medlemmarnas efterlikvid/återbäring? Ledamöterna kan ha en tendens att bara kontrollera

“bakgrundsintressena”. Det är viktigt att hålla i huvudet att styrelsen mycket väl kan skydda vissa intressen utan att tänka på företagets långsiktiga överlevnad. Ägarna har inte samma tydliga mål att få avkastning på sina insatser, vilket aktieägare har, utan vill ha så mycket som möjligt i sin nyttjanderoll. Styrelsen företräder även en heterogen medlemsgrupp, inom vilken individerna inte har samma mål. Styrelsen måste ha tydliga, mätbara mål. Den måste utöver att tillvarata medlemmarnas intressen även ta begrepp som vinst i beaktande (Corporate..., 2000 s. 16).

3.3 Styrelsens skyldigheter

Styrelseledamöterna är jämställda med övriga medlemmar förutom styrelsearbetet. Som styrelse har man ett antal skyldigheter mot föreningens olika intressenter.

Styrelsens skyldigheter gentemot medlemmarna	Styrelsens skyldigheter gentemot ledningen
<ul style="list-style-type: none"> • Att ta de bästa besluten för kooperativets <i>långsiktiga</i> intressen • Objektivt förmedla okontroversiell <i>information</i> till medlemmarna • <i>Förklara</i> logiken bakom styrelsebeslut • Få medlemmar att <i>bry sig</i> om styrelsen och ledningen • <i>Undvika</i> att involvera sig i <i>detaljerade</i> policybeslut • <i>Inte</i> tveka för att <i>säga</i> att man <i>inte vet</i> alla detaljer vid ett policybeslut <p>(Anderson, 2000 s. 14).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Upprätthålla ett <i>ärligt, objektivt förhållande</i> • Se till att ledningen inte blir blinda för <i>medlemmarnas intressen</i>. • Fungera som <i>ett lag</i> med ledningen. • Endast uttrycka <i>föreningsfrågor i styrelserummet</i> • Inte gå ut i <i>förväg</i> med <i>besluten</i>. • <i>Lyssna</i> på ledningens idéer och förslag • Säkra ett bra <i>samarbete</i> mellan ledning och styrelse. • Säkerställa att ledningen vet var styrelsen står i olika frågor. <p>(Anderson, 2000 s. 18)</p>

Utanför styrelserummet har styrelsen ett antal andra skyldigheter:

- Att ha en enad front utåt
 - Stödja alla styrelsebeslut
 - Skydda en enad styrelse, vara ett lag
 - Inte göra sina egna tolkningar av kooperativa frågor
 - Skydda konfidentiell information
 - Ha en positiv attityd mot kooperativet
 - Vara lojal mot organisationen
 - Rätta och stoppa falska rykten
 - Använda de rätta beslutsvägarna
 - Inte försöka röra upp massorna
- (Anderson, 2000s. 12f)

Styrelseledamotens skyldigheter är främst mot kooperativet. Han/hon ska inte ses som medlemmens valda representant och därmed skyldig att representera denne i alla lägen (Anderson, 2000 s. 14). Det är viktigt att medlemmar inte har intressekonflikter utan är

solidariska med föreningen. De kan inte sitta i styrelsen för konkurrenter (Corporate..., 2000 s. 17). Styrelsen ska, samtidigt som den är tänkt att bevara medlemmarnas intressen mot ledningen, samarbeta med densamme. Det är viktigt att detta samarbete fungerar bra, även om ett tätt samarbete kan få medlemmarna att känna att ledningen och styrelsen konspirerar mot dem (Anderson, 2000 s. 18). Det är viktigt att styrelsen får utbildning. Extra viktigt är det att de i början får en utbildning om hur styrelsearbetet fungerar, vilken roll de har samt vilka spelreglerna är (Anderson, 2000 s. 18).

Genom att tydligt göra klart styrelsens uppgifter blir den effektivare. De generella uppgifter som en styrelse har är:

- Försäkra att föreningen producerar den värdeökning som krävs för att rättfärdiga föreningens värde och ekonomiska betydelse för dess medlemmar
- Försäkra att föreningen inte tar för stora och farliga risker
- Försäkra att ledningen och ersättningssystemet fungerar i medlemmarnas intresse (Corporate..., 2000 s. 19)

Styrelsens <i>formella</i> åtaganden	Styrelsens <i>informella</i> åtaganden
<ul style="list-style-type: none"> • Årligen anställa, utvärdera och kompensera VD • Definiera VD:s skyldigheter, mål och prioriteringar • Arbeta efter föreningens <i>uppgift, medel och mål</i> • Försäkra att föreningen har en levnadskraftig <i>strategisk</i> plan • Granska och godkänna den årliga <i>budgeten</i> • Granska föreningens <i>resultat</i> • Godkänna större planer och finansiella <i>åtaganden</i> • Godkänna <i>relationer</i> med banker, försäkringsbolag, rättsväsen och redovisningsbolag. • Träffa de utomstående revisorerna för att studera den årliga <i>revisionen</i> • Arbeta efter föreningens <i>finansieringsplan</i> och <i>jämställdhetsprogram</i> • Godkänna <i>insatsränta</i>, <i>efterlikvid/återbäring</i> och dess kontant del • Granska <i>medlemsrelationsprogrammet</i> • Arbeta efter och granska kooperativets <i>verksamhetslogik</i>, (code of conduct) • Granska strukturen för <i>arbetstagarnas</i> ersättningar, förmåner och pensionsprogram • Sätta ledningens <i>ersättningsnivå</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlig <i>förståelse</i> för föreningens mål, uppgift samt strategiska plan. • Att <i>representera</i> samtliga medlemmar • Hålla sig till policyn och hålla sig <i>utanför</i> diskussioner som rör <i>löpande verksamhet</i> • Vara <i>väl förberedd</i> på mötena • Visa <i>respekt</i> för andras åsikter • Få <i>viktiga frågor</i> besvarade • Ska inte känna ett behov av att få veta alla <i>detaljer</i> • Agera <i>professionellt</i> och <i>affärsmässigt</i> • <i>Fråga</i> frågor på ett objektiva och ej konfrontationsbenäget sätt. • <i>Inte dominera</i> styrelsens diskussioner • <i>Enas</i> bakom majoritetsbeslut • Inte riva upp gamla beslut • <i>Minimera styrelsepolitik</i> och undvika politiska posteringar <p>(Anderson, 2000 s. 11f)</p>

3.4 Styrelsens kvalifikationer

Det är viktigt med en klar uppdelning av ansvar. Detta är framför allt viktigt när det gäller vilka bitar som tillhör ledningens arbetsuppgifter och vilka som är styrelsens. Det är dock inte lätt att dra denna skiljelinje. Att dra en linje vid löpande verksamhet är ibland inte det lättaste. I verkligheten måste även flera strategiska beslut tas mycket snabbt. Därmed måste den finnas en kontinuerlig interaktion mellan ledning och styrelse (Corporate..., 2000 s. 18).

Styrelsen ska kunna följa den statistiska utvecklingen av företaget men inte lägga sig i den dagliga skötseln. Styrelsen borde ha möjlighet att ta in utomstående experter när det krävs (Corporate..., 2000 s. 18). Teoretiskt finns ett antal kvalifikationer som styrelseledamöterna inom dagens kooperativa föreningar bör besitta. Nedan listas några av de egenskaper en styrelseledamot måste ha.

Styrelseledamöter måste uppfylla följande krav:

- Uppfylla de *formella kraven* för styrelseledamöter i stadgarna
 - Ha *oklanderlig karaktär*
 - Ha medlemmarnas *stöd*
 - *Betros* av medlemmar, andra ledamöter samt ledningen
 - Ha en *realistisk syn* på föreningen och dess verksamhet, kunna se den hela bilden samt hålla sig informerad om vad som händer i omvärlden
 - Ha bra *affärsomdöme*
 - Ha vissa *personliga kompetenser* som att kunna samarbeta, tänka oberoende samt ha god ledarskapsförmåga
 - Vara *lojal* mot föreningen genom att nyttja dess tjänster
 - Ha ett oklanderligt förflutet
 - Förutseende och extensiv (allomfattande) *kunskap*
 - Kritisk, oberoende dömande och *självständighet*
 - *Samarbetsvillig*
 - *Delegerande* och *tidseffektiv*
 - *Specialiserade kunskaper* inom olika områden
 - *Professionalism*
 - Önskvärda *personliga egenskaper*
- (Corporate..., s. 18)

Utöver ovan listade måsten är det även önskvärt att styrelseledamöterna besitter nedanstående kompetenser.

Ekonomi

Styrelsen är ägarnas/medlemmarnas representanter när det gäller det praktiska styrandet av föreningen. Föreningens framgång står och faller med vilken insikt och förmåga ledningen har att styra föreningen. Det räcker inte att styrelsen har bra uppfattning om vad medlemmarna tycker i olika frågor, utan den måste även ha insikt i föreningens ekonomiska situation och möjligheter (Anderson, 2000 s. 1).

Bra strategisk planering och kommunikation med medlemmarna

Kooperativets medlemskår är oftast heterogen, vilket för med sig problem när det gäller styrandet av föreningen. Heterogeniteten kan dock överbryggas genom att ledningen arbetar efter en förankrad strategisk plan samt att man kontinuerligt har kontakt med medlemmarna

och inhämtar deras åsikter. Ju mer information medlemmarna får om föreningens förehavanden, desto lättare är det att förebygga de konflikter som uppkommer till följd av medlemmarnas skilda mål och vägar för att nå dessa mål (Anderson, 2000 s. 4).

För att få ett bra och snabbt beslutsfattande i den kooperativa föreningen är det viktigt att medlemmarna är engagerade i föreningen. Medlemmarnas åtaganden är viktiga liksom att information flödar mellan ledning och medlem. Diskussioner mellan dessa parter har en viktig funktion. Detta är ofta problematiskt. För att åstadkomma detta behövs bra nätverk och en styrelse bestående av representanter för medlemmarna (Corporate..., 2000 s. 15).

Kunskap om sektorn och föreningen

Styrelsen ska inte lägga sig i det dagliga styrandet av kooperativet med den måste ha god kunskap om sektorn, föreningens strategiska position och konkurrenskraftighet. Styrelsen ska bevaka ledningen men också hjälpa den att fylla sin uppgift (Corporate..., 2000 s. 18).

Man kan säga att styrelsens huvudsakliga uppgift är att försäkra att ledningen producerar en tillräcklig värdeökning utan att riskera för mycket. Styrelsen måste då veta vilken omvärld den opererar i, vilka konkurrensfördelar föreningen har och möjlighet att göra försiktiga värderingar. Styrelsen måste kunna värdera föreningens know-how och resurser för att kunna avgöra vilka risker man vågar ta. Föreningar borde ta in utvärdering och utveckling av styrelsearbetet i sina program (Corporate..., 2000 s. 19).

3.5 Framtagande av styrelse

Att välja styrelseledamöter är medlemmarnas viktigaste uppgift. För att medlemmarna ska kunna göra detta på bästa sätt krävs att de får vetskap om kandidaternas kompetenser och filosofier. Det kan vara svårt att få personer med rätt kompetens att ställa upp som förtroendevald i styrelsen. Ett sätt att få fler att känna sig villiga till detta är enligt Anderson (2000 s. 5) att reducera antalet styrelsemöten, reducera tidsåtgången för styrelsemöten samt att ge de förtroendevalda en skälig ersättning. Det är också önskvärt att lära upp ett antal påläggskalvar för att senare låta dessa träda in i styrelsen (Anderson, 2000 s. 4f).

Föreningen kan tillämpa olika sätt att byta ut styrelsen. Vissa föreningar har en bestämd tidsperiod, efter vilken ledamoten måste lämna sin post. Detta gör att man automatiskt blir av med personer som inte håller måttet, men det innebär även att kompetenta personer måste gå. Nya ledamöter innebär att nya synsätt och idéer kommer in i styrelsearbetet. Med rotation kan fler medlemmar sitta i styrelsen och därmed bli bättre informerade om föreningens verksamhet. Rotationen innebär att den person som suttit längst och erhållit den största erfarenheten måste lämna sin post. Ständigt nya medlemmar kan innebära svårigheter, eftersom det tar tid att komma in i arbetet. En automatisk rotering kan också innebära större del av politik inom styrelsen, då individer försöker komma åt de platser som blir lediga (Anderson, 2000 s. 17f).

För att en styrelse ska vara effektiv i sin ledning och kontroll är det viktigt att medlemmarna verkligen utnyttjar sin möjlighet att byta ut de personer som inte håller måttet och använder sina rättigheter till att rösta. Den kontrollmekanism som annars finns i aktien saknas hos kooperativet. Det medför att det är mer krävande att sitta i en styrelse i ett kooperativ än i ett vanligt företag (Corporate..., 2000 s. 18).

3.6 Sammanfattning

I en starkt *konkurrensutsatt bransch* är det viktigt att styrelsen *fokuserar* på den kooperativa föreningens *företagardel*, så att föreningens *långsiktiga överlevnad garanteras*. I en sådan förening kommer fokus att skjutas från att styrelsen ska ge en överensstämmande bild av medlemsleden till vilken *kompetens* styrelseledamöterna besitter. Styrelsen behöver inte vara stor nog att rymma alla distrikt utan kan minskas och effektiviseras. Det kan även bli aktuellt att ta in personer vilka inte är bundna till föreningen för att få in kompetenser som saknas. Då skogsägarföreningarna agerar på en krävande marknad, torde detta scenario bli verklighet.

Styrelsen går en fin balansgång mellan medlemsintressen, vilka fokuserar på nyttjandet av föreningens tjänster, och föreningens långsiktiga överlevnad. Det är viktigt att klargöra vilket perspektiv man arbetar efter och sträva efter att båda perspektiv kommer till uttryck i styrelsen. *Ägandeperspektivet* bör dock spela en mer utpräglad roll och *informationsutbytet* med medlemmarna borde prioriteras, då medlemmarna saknar den utvärderingen av föreningen som en aktie annars skulle givit.

För att kunna identifiera de mest lämpade individerna till styrelsen måste ett *medvetande* inom föreningarna finnas rörande vilka *kvalifikationer* som måste finnas inom styrelsen. I detta kapitel har de kvalifikationer som teoretiskt krävs identifierats. Hur man sedan identifierar individer med dessa kvalifikationer kan vara svårt. Medlemmarnas viktigaste uppgift är att välja de personer som är mest lämpade. Det kan vara svårt att få personer med rätt kompetenser att ställa upp till ett styrelseuppdrag. *Tidsåtgången* är stor och den *ekonomiska ersättningen* kan vara för liten. Kanske bör styrelsen bytas ut med jämna mellanrum. Avsnitt 3.2 har tagit upp olika aspekter på styrelsens framtagande. Det teoretiska underlag som detta kapitel grundar sig på saknar dock resonemang runt valberedningar, vilka finns i skogsägarföreningarna. Hur valberedningarna fungerar behandlas i kapitel 5.

4. Människors drivkrafter

4.1 Organisationskostnadsteorin

Den, som arbetar för att bygga eller för att utveckla en organisation, får vidkännas olika kostnader, t.ex. för informationsinsamling, kontraktsskrivning, administration och övervakning. Detta är kostnader för organisationens ägare. För ett ”vanligt” företag finns inga större problem. När företagets ägare investerar tid, krafter och pengar, kan han/hon få igen dessa genom att företagets värde stiger. Ägaren sätter in så många resurser i sitt företag att den sista enheten resulterar i att företagets värde stiger lika mycket. Annorlunda förhåller det sig med kooperativa företag, eftersom dessa i huvudsak producerar kollektiva nyttigheter. Etablerandet och utvecklingsarbetet måste utföras av vissa individer, men eftersom ägandet av företaget ligger hos en större grupp, får de investerande personerna inte del i det ökande företagsvärdet.

Utifrån detta kan man undra hur kooperativa företag kan existera. Även om många har intresse av att en organisation för kollektiva nyttigheter finns, har ingen intresse av att få organisationen till stånd. Alla hoppas på att ”någon annan” ska göra arbetet. Det finns inga individuella incitament att engagera sig i organisationsuppbyggandet:

- *Informationsproblem:* Medlemmar vet inte och kan inte få veta allt som sker inom företaget. Kostnaden för att hålla sig informerad är för stor. Bristen på information leder till att medlemmarna inte kan/vill styra.
- *Motivationsproblem:* Medlemmarna förstår att något bör göras, men överlämnar detta till ”någon annan”. Resultatet av medlemmens arbete skulle ju delas av andra, vilka inte uppfattat något.
- *Institutionaliseringsproblem:* Medlemmen kanske skulle kunna göra något men det skulle bli för kostsamt att organisera, t.ex. en proteströrelse mot ledningen.

Emellertid existerar organisationer, som producerar kollektiva nyttigheter, och det måste alltså finnas alternativa förklaringar. Mancur Olson (enligt Nilsson, 1991 s 74f) har föreslagit tre orsaker. (1) Det kan förekomma organisationer, som ger individuella nyttigheter åt vissa, vilka därmed blir villiga att investera resurser i organisationen, och i nästa steg kan denna organisation också producera vissa kollektiva nyttigheter. (2) En organisation kan etableras av ett fåtal individer, vilka därmed kan se vinster med att använda sina resurser, varefter de låter andra delägare komma in efter hand. (3) I vissa situationer kan organisationer, som producerar kollektiva nyttigheter, använda olika tvångsåtgärder för att rekrytera medlemmar. Oftast rör det sig om socialt tvång, dvs. övertalning.

En fjärde möjlighet är att vissa människor engagerar sig i organisationer av andra skäl än individuell ekonomisk vinning. Man kan ha sociala motiv, drivas av plikt känsla, ståva efter erkänsla från andra människor, söka få en roll i samhället, vilja höja sin status, sträva efter makt, mm. Även dessa ”mjuka” faktorer innebär personliga fördelar, och de utgör drivkrafter för individen, men inte nödvändigtvis i ekonomiska termer. På så sätt kan individen vinna mer på sitt engagemang än vad han/hon lägger ner i resurser. Kalkylen kan utfalla positivt för den, som engagerar sig. (Nilsson, 1991 s. 72).

För det femte kan en redan en existerande organisation, som producerar kollektiva nyttigheter, drivas och vidareutvecklas, förutsatt att kollektivet av huvudmän betalar ekonomisk ersättning

till de personer, som engagerar för organisationen. Det betyder att individer, som motiveras av ekonomisk ersättning, kan arbeta för ett existerande kooperativt företag.

En slutsats av det ovanstående är att det finns begränsade incitament för medlemmarna i stort att engagera sig i styrningen av det kooperativa företaget, huvudsakligen bestående av de ovan nämnda mjuka variablerna. För de förtroendevaldas del gäller även dessa faktorer, samtidigt som det tillkommer möjligheten att få ekonomisk ersättning för sitt engagemang, dvs. arvoden. Därvid framtonar en svårighet, nämligen att motivera medlemmar att gå från förtroendemannaposter på lägre nivåer till poster på högre nivåer, liksom att överhuvudtaget engagera sig som förtroendevalda.

4.2 Motiv, motivation och engagemang

4.2.1 Motivation

Motivation ses som ett psykologiskt fenomen. Grundläggande är att förstå vad som får människor att handla. Man kan dela in teorierna runt motivation i behovsteorier, dvs. en människas agerande kan leda tillbaka till fysiologiska och psykologiska behov, samt teorier om kognitiva processer och motivation. Behovsteorierna är individcentrerade (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 223f). De centrala begreppen är:

Motiv är det som stimulerar eller driver människor att handla på ett visst sätt. Individer drivs av en rad olika grundmotiv. Några av dessa är organiska, känslomässiga, sociala och aktivitetsmotiv. Dessa motiv verkar oftast samtidigt i s.k. motivsystem. Intresse är ett motivsystem. Viktiga delar i detta motivsystem är ofta prestations- och kontaktmotiv - man vill göra något tillsammans med likasinnade (Bruzelius & Skärvad, 1995 s. 246 f).

Motivation är en drivkraft. Motivation uppstår när ett motiv aktiveras, dvs. när man stimulerar eller driver en person att handla på ett visst sätt (Bruzelius & Skärvad, 1995 s. 246). Vad som motiverar är olika från person till person (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 221). Målsättning är mycket viktigt för motivation. Klara konkreta mål, som är tidsbestämda och utmanade, ger bäst resultat. Utvärdering av arbetet ökar motivationen (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 240).

Engagemang är kopplat till en individs motivation. Engagemang visar i hur hög grad man identifierar sig med organisationen, dess värderingar och mål. Ökat engagemang anses öka prestationerna (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 223).

4.2.2 Behovsteori

Enligt Maslow (1968) har individer vid olika tidpunkter ett antal rivaliserande *behov*. Det behov som i denna tidpunkt upplevs som starkas försöker individen tillfredsställa. De mänskliga behoven har Maslow ordnat i den sk. behovstrappan, se figur 4.1. Otillfredsställda behov utlöser energi och aktivitet, dvs. motivation. Om ett behov längre ner på trappan inte är tillfredsställt kommer individen att röra sig nedåt och tillfredsställa detta. Olika individer upplever behoven olika starkt och stannar därmed olika länge på trappstegen.

förutsägbarhet. Detta är en förutsättning för att behoven av växande och utveckling ska tillfredsställas samt för att man ska kunna utnyttja sin begåvning och sina färdigheter till fullo (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 226).

Enligt Maslow kan behovens inbördes ordning i verkligheten vara annorlunda och graden av behovstillfredsställelse kan vara olika då nästa behov dyker upp. Han tror dock att de flesta människor känner behoven i den ordning de tas upp i trappen. Maslow antar att de flesta människor har alla behov delvis tillfredsställda och delvis otillfredsställda. Gradens av tillfredsställelse blir mindre hos individen när man går uppåt i behovshierarkin (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 226).

Denna teori är viktig för organisationsteorin av tre skäl:

1. Man blir medveten om att individer drivs av skilda behov som måste mötas med olika åtgärder för att främja motivation och uppslutning kring arbetsuppgifterna.
2. Teorin visar att arbetsuppgifterna kan ge individen en hög grad av tillfredsställelse. Förutsättningen är att den som arbetar känner att det är hans/hennes arbete och att frihet finns att själv bestämma vad arbetsuppgifterna ska bestå av och hur de ska lösas.
3. Teorin pekar på hur viktiga möjligheterna till självförverkligande kan vara för motivationen samt hur kreativitet i arbetet kan främjas av en strävan efter självförverkligande (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 226f).

Kritik mot teorin består mestadels i att behovskategorierna är så vagt formulerade att det är oklart vad som ligger i dem. Empirisk forskning ger bara begränsat stöd för hur behoven är ordnade hierarkiskt (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 227). Behovsteorierna lär oss dock att individuell behovsstruktur kan påverka motivationen, att behovens relativa betydelse för motivationen kan variera samt att det som motiverar kan variera från person till person. De ger oss också en uppsättning av behovskategorier som är användbara när man ska analysera motivation (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 231).

Prestationer, arbetstillfredsställelse och engagemang kan förklaras av behovsteorier. Prestation antas allmänt vara en följd av en önskan att tillfredsställa ett behov som inte är fyllt. Man antar även att engagemang kan skapas genom att organisationen underlättar för individen att få sina behov uppfyllda. Ju mer behovstillfredsställelse man får genom arbete och deltagande i organisationens sociala liv desto starkare knyts man till den (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 231).

Det tvistas om huruvida ökad tillfredsställelse ökar prestationen. Att inte vara tillfredsställd kan leda till att man inte presterar bra. God tillfredsställelse kan däremot leda till att man inte presterar mer, då man inte känner något behov av det (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 231).

Dessa teorier antyder att belöningarna bör vara av olika slag. Motivation uppkommer inte av samma saker för alla människor. Alla vill inte ha belöningar i form av status, pengar och social kontakt. Det är viktigt att skilja mellan inre känslomässiga belöningar, som individen ger sig själv (positiva känslor inför uppnått resultat etc.), och yttre som individen mottar från organisationen eller andra (lön etc.) (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 232).

Personer har även ett behov av makt. Personer i stora organisationer har större behov av detta. Detta behov involverar andra människor och anses vara viktigare för effektiviteten än behovet av prestationer. (McKenna, 1987 s. 87). Forskning har visat att anställda och andra i större

företag upplever att de har lättare att utveckla sig själva, växa etc. än personer i mindre företag. I mindre företag var man däremot mer självstyrande (McKenna, 1987 s. 73). Personer har varierande stort behov av att åstadkomma saker. Man åstadkommer mer om personer i ens omgivning åstadkommer mycket (McKenna, 1987 s. 86).

4.2.3 Teorier om kognitiva processer och motivation

En kognitiv process betecknar människans tänkande och problemlösning i vid bemärkelse, hur vi får insikt i och tolkar situationer, resonerar, bildar åsikter, bygger upp förväntningar och bedömer framtida konsekvenser av alternativa handlingar. De teorier som är byggda på kognitiv teori riktar uppmärksamhet mot samspelet mellan individ och omgivning. Skillnader i motivation anses uppkomma genom kognitiva variabler, såsom funderingar kring värden knutna till mål och subjektiva förväntningar knutna till resultat. Det finns tre kognitivt baserade motivationsteorier som fått växande uppmärksamhet inom organisationslitteraturen: Förväntansteori, jämviktsteori och attributionsteori (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 233).

Teorier runt hur kognitiva processer påverkar graden av motivation hävdar att motivation är ett resultat av hur personer tänker, tolkar situationer och skapar åsikter och förväntningar om konsekvenser av handlingar. Till skillnad från behovsteorierna tar de kognitiva teorierna hänsyn till att yttre förhållanden kan stärka eller försvaga både viljan till prestation och den faktiska prestationen (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 239).

4.2.3.1 Förväntansteori

Förväntansteori studerar orsaken till stora prestationer. Individen antas ha en förväntning om att ett visst beteende ska leda till värdefullt och önskat resultat. Detta utlöser motivation. Individer blir motiverade att göra något för att nå ett mål om de sätter värde på målet eller kan se att det som de gör leder till att målet nås. Inom denna teori talar man om "valens". Valensen är positiv om individen önskar resultatet, 0 om individen är likgiltiga och negativ om individen inte önskar resultatet. Resultat och valens antas ha ett multiplikativt förhållande till varandra. Är någon av dem 0 kommer produkten att bli 0. Resultatet är vad individen förväntar i resultat (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 233). Man kan sammanfatta motivation inom förväntansteori med den s.k. motivationsformeln (se figur 4.2).

Valens (Värdering av resultat)	*	Förväntan om att det man gör leder till resultat	=	Motivation
-----------------------------------	---	---	---	------------

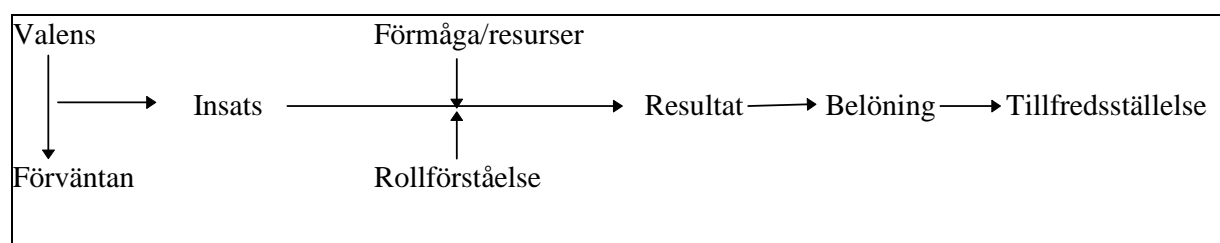
Figur 4.2 Motivationsformeln
(Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 234)

Instrumentalitet är också ett viktigt begrepp i förväntansteorin. Instrumentalitet hänvisar till vilken grad ett resultat kommer att bidra till önskad belöning (behovstillfredsställelse). Instrumentalitet betraktas som en sannolik förväntan om att en handling ska leda till ett önskat resultat (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 234).

Förväntansteori betecknas av en medvetenhet hos individen. Personer antas i viss utsträckning veta vad de vill ha och hur de ska nå det önskade målet. Beteendet hos en individ tolkas som ett resultat av en medveten beslutsprocess. I denna process värderas och rangordnas

alternativa handlingar. Rangordningen sker utifrån en subjektiv förväntan om en framtida nytta av de olika alternativens resultat. Genom att anta att individen sedan väljer det alternativ som förväntas ge störst nytta, kan man förutse en individs beteende (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 235).

Individens insats är inte det enda avgörande för resultatet. Yttre förhållanden förklarar att det kan finnas skillnader i vad man önskar prestera och det faktiska resultatet. Förmåga, resurser och rollförståelse antas också vara betydande för detta. De centrala elementen i förväntansteori visas schematiskt i figur 4.3 (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 235). Ger resultaten den förväntade belöningen? Gav belöningen den tillfredsställelse man förväntat sig? Det är rimligt att anta att den erfarenhet man gör i fråga av belöningar påverkar den uppfattning man har om att en framtida insats ska leda till belöning. Det är också rimligt att den grad av belåtenhet eller missnöje man erfar kommer att påverka hur man i framtiden värderar belöningarna för insatsen (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 236).



Figur 4.3 De centrala elementen i förväntansteori (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 235)

4.2.2.2 Jämviktsteori

Jämviktsteorin uppmärksammar hur individen upplever det han får igen för sin uppgift i förhållande till andra. Individen är i första hand intresserad av att den egna insatsen och utbytet någorlunda motsvarar vad andra som vederbörande jämför sig med presterar och får. Det representerar en utvidgning av förväntansteorin. I jämviktsteorin betonar man att bedömningen av både egna och andras insatser bygger på individens perception. Detta överensstämmer inte nödvändigtvis med vad som faktiskt sker. Jämvikt råder när individen anser att förhållandet mellan den egna insatsen och utbytet motsvarar förhållandet mellan andras insatser och utbyte. Ojämvikt råder när man relativt sett anser att utbytet är för lågt eller för högt jämfört med andra (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 236).

Grundläggande antagandet i jämviktsteorin är att personer vill bli behandlade lika. Vi jämför oss med andra och tycker att vi får för lite eller för mycket. Toleransen är högre för överkompensation. Då man upplever att det inte är jämvikt mellan den egna prestationen och andras uppstår en inre spänning. Denna spänning blir större ju större ojämvikten är. Denna inre spänning skapar motivation att minska spänningen. Styrkan i motivationen är proportionell mot spänningen (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 237).

Personer kan välja mellan olika handlingsstrategier för att minska spänningen. En strategi är att öka insatsen. Den, som t ex känner sig underbetald, minskar insatsen medan den överbetalda ökar densamma. Man kan även påverka referensgruppens utbyte. Ingen förtjänar mer kompensation än den man själv får. Man kan också byta referensgrupp (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 237).

Teorin är allmänt styrkt av forskning men det finns vissa problem:

- Man vet ej mycket om hur människor väljer ut personer att jämföra sig med.
- Det är problematiskt att identifiera personers insats och utbyte på ett objektivet sätt.
- Man vet relativt lite om hur sambandet mellan insats och utbyte ser ut.
- Det är svårt att säga något exakt om hur dessa faktorer ändras med tiden.

(Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 237)

Svårigheter finns även då det gäller att precisera antaganden om förväntat beteende, eftersom valet av strategi i praktiska livet kan dikteras av en rad olika förhållanden i den konkreta arbetssituationen (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 237f).

4.2.2.3 Attributionsteorin

Attributionsteorin studerar hur vi försöker finna orsaker som kan förklara vårt eget handlande, det som händer oss och händelser i vår omvärld. Det anses viktigt för motivationen hur vi förklarar eget och andras beteende och situationer som angår oss. Motivation anses vara betingad av hur man tolkar det man observerar eller upplever genom att tillskriva (attribuera) orsakerna till bestämda förhållanden. Orsaker kan tillskrivas tre förhållanden:

1. Personen själv (det handlande subjektet)
2. Yttre förhållanden (situationsfaktorer)
3. Både personen och yttre förhållanden (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 238).

Individer har olika attributionsstilar. Dessa är relativt stabila genom livet. Man har en tendens att knyta attributioner antingen till sig själv, miljön eller båda beroende på positiva och negativa erfarenheter (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 238).

Attributionsteorin är viktig då den lär oss att det viktigaste för personer inte är vad som händer utan hur det kan förklaras, och vad det betyder. Tolkningen har betydelse för individens motivation och handlande. En positiv attributionsstil innebär att individen upplever att han/hon själv har möjligheten att påverka handlandet. Man tillskriver resultatet till personen, inte till yttre förhållanden (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 239).

4.2.3 Motivation och belöningar

Det finns olika former av belöningar, nämligen inre känslomässiga belöningar och yttre belöningar samt individuella belöningar och systembelöningar. Inre belöningar ger individen sig själv, tex. positiva känslor vid ett utfört arbete. Yttre belöningar mottar individen från organisationen, tex. lön. Enligt behovsteorierna måste belöningarna täcka något behov för att dessa ska fungera som motiverande. Detta innebär att personer med olika behov måste ges olika belöningar. Om behoven efter hand ändras måste belöningarna ändras med dessa.

Förväntansteorin fokuserar på hur individen sätter värde på belöningen och om det råder enighet mellan ledningen och den anställde när det kommer till förväntningar i fråga om ömsesidiga prestationer. Det finns sk. psykologiska kontrakt. Dessa består av en uppsättning oskrivna förväntningar. När man utformar belöningar måste man vara uppmärksam på att psykologiska kontrakt förändras med tiden. Dessa förändringar är beroende av att organisationen utvecklas, förändringar i gruppnormer och värderingar bland de anställda och

personers personliga utveckling och förändring i livssituation och behov. Personer med positiv attributionsstil, dvs. sådana som känner att de har kontroll över arbetsuppgifterna, vill i större utsträckning ha inre belöningar (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 244f).

I det ideala fallet ska belöningen vara klart knuten till resultatet. Det ska finnas ett klart samband och belöningen ska vara vad den enskilde individen önskar. För att kunna utforma individuella belöningsystem måste man kunna utvärdera den enskildes insats, vilket inte alltid är fallet (Jacobsen & Thorsvik, 1997 s. 245f).

4.3 Sammanfattning

Detta kapitel syftar till att ge en *teoretisk förklaring till varför man engagerar sig i ett styrelseuppdrag*, dvs. varifrån man får motivation till detta. Kapitlet har med hjälp av olika teorier försökt finna svar på vilka faktorer som gör att personer känner motivation. Dessa faktorer kan vara värda att beakta då man söker rekrytera styrelseledamöter till skogsägarföreningarna.

När man bildar en organisation uppstår ett antal *organisationskostnader*. För att den enskilde individen ska anse det lönt att engagera sig i organisationen måste dennes personliga kalkyl ge ett positivt resultat. Belöningen av ett engagemang kan vara av såväl ekonomisk karaktär som känslomässig. Man kan utifrån dessa resonemang anta att de medlemmar, som har mest att vinna på organisationens verksamhet, engagerar sig i dess styrning.

Motiv är vad som stimulerar människor att handla. *Motivation är när ett motiv aktiveras*. Engagemang är starkt kopplat till motivationen. Ökat engagemang antas öka prestationerna. Om man förstår vad som ligger bakom en persons motivation, kan man förstå personens handlande.

En teori som förklarar individers motivation utifrån behov är *Maslows behovstrappa*. Längst ner i trappan finns de fysiologiska behoven och högst upp finns behovet av självförverkligande. Förenklat kan sägas att *individen kan gå vidare och tillfredsställa nästa behov i trappan, då de undre behoven är tillfredsställda*. Vet man vilka behov en individ har tillfredsställda kan man därmed förutse vad som motiverar denne att gå vidare till nästa nivå.

Andra teorier förklarar den mänskliga motivationen utifrån kognitiva processer. Dessa inriktar sig på samspelet mellan individen och omgivningen. De tre mest uppmärksammade kognitiva teorierna är förväntansteori, jämviktsteori och attributionsteori.

Förväntansteori kopplar samman individens förväntan rörande resultatet av en handling och dennes motivation. *Individen förväntar sig ett visst resultat av en handling och detta utlöser motivation*. Individens beteende antas vara resultat av en medveten beslutsprocess. Man rangordnar olika handlingssätt och väljer det som beräknas ge den mest önskvärda belöningen.

Jämviktsteori bygger på att individen jämför sig med andra och vad han/hon får igen för sin insats i förhållande till andra. Det grundläggande är att alla vill bli behandlade lika. Toleransen är dock större för överkompensation. Då man upplever *ojämvikt* mellan sin egen

och andras belöning uppstår en spänning. Denna *skapar motivation* att minska denna, t.ex. öka eller minska arbetsinsatsen.

Attributionsteorin bygger på *hur individen förklarar sitt och andras handlande*. Orsaker till handlandets utfall kan tillskrivas individen själv, yttre förhållanden eller båda. Denna tolkning har betydelse för individens motivation och handlande.

Individer efterfrågar olika former av *belöningar*. Enligt behovsteorin måste belöningarna täcka något behov för att de ska upplevas som belönande. Vilken belöningsform det bör vara, inre eller yttre belöning, beror på var i behovstrappan man befinner sig. Förväntansteorin trycker på att det värde individen tillskriver belöningen avgör hur motiverande den upplevs. Jämviktsteorin väger belöningarna individens referensgrupp erhåller mot varandra, och beroende på förhållandena upplevs den egna belöningen motiverande eller inte. Attributionsteorin pekar på att personer med en positiv attributionsstil, d.v.s. man anser sig ha kontroll över sina arbetsuppgifter, i högre utsträckning efterfrågar inre belöningar.

5 Intervjuer med skogsägarföreningarnas valberedningsordföranden

5.1 Intervjuns uppläggning

Intervjuer genomfördes med alla skogsägarföreningars valberedningars ordförande/sammankallande. Syftet var att få en inblick i hur valberedningarna i föreningarna fungerar, vilka problem man upplever samt vilka styrkor man anser att valberedningsarbetet har. Syftet var även att få fram de huvudsakliga orsakerna till att individer engagerar sig i ett styrelseuppdrag samt vilka kvalifikationer som anses behövas i styrelsen.

Intervjuerna gjordes över telefon och tog 1-1,5 timme. Innan intervjun fick de intervjuade ett brev som förklarade vad intervjun skulle användas till (se bilaga 1) samt ett formulär med de frågor som skulle ställas (se bilaga 2).

Figur 5.1 redovisar en sammanställning av en rad nyckelfaktorer för valberedningsarbetet inom de olika föreningarna.

5.2 Resultat av intervjuerna

5.2.1 Valberedningarnas arbetsgång

1. *Den sittande styrelsen intervjuas.* Valberedningen söker få information om hur arbetet fungerar samt vilka kompetenser man upplever saknas i styrelsen.

Det är olika mellan föreningarna hur omfattande intervjuerna är. Inom Södra Skogsägarna intervjuas endast de styrelseledamöter som ramlar ur styrelsen. Dessa intervjuer deltar dock samtliga ledamöter i valberedningen i. I de övriga skogsägarföreningarna, vilka intervjuar styrelsen, görs intervjuerna endast av enstaka personer. I Västra Skogsägarna gör beredningsgruppen styrelseintervjuerna, medan de i de andra föreningarna delar upp intervjuerna mellan sig i valberedningen eller så gör någon person alla intervjuer.

Valberedningen i Skogsägarna Norrskog tar även kontakt med VD och låter honom uttala sig om styrelsen, dess arbete och kompetenser. Skogsägarna Mellanskogs valberedning kontaktar även andra intressenter och förhör sig om styrelsen. De vänder sig i första hand till ordförandena i förtroenderådet.

Norrbottnens Skogsägare gör ingen formell kartläggning av styrelsens kompetenser varje år. Man anser sig veta vilka kompetenser ledamöterna besitter sedan de intervjuer de genomgick som styrelsekandidater. Skogsägarna Norrskog har sedan tidigare styrelseledamöternas meritförteckningar och intervjuerna kompletterar dessa.

2. Då hela valberedningen fått en bild av situationen i styrelsen, börjar jakten på lämpliga styrelsekandidater.

Det är vanligt med omval. Inom Södra Skogsägarna betraktas omval som något positivt, då styrelseledamöterna endast får en utökad kompetens genom den kompetensutveckling de får i styrelsen. Under intervjuerna poängteras av fler föreningar att den styrelseledamot som önskar ställa upp för omval stöds av valberedningen om denne är lämplig.

För att finna lämpliga styrelsekandidater kommer valberedningen själv med förslag på personer, som kan tänkas ha den kompetens styrelsearbetet kräver, men förslag från annat håll är välkomna. *Valberedningens kontaktnät* upplevs som mycket viktigt.

Av hävd ska styrelsen ha *geografisk spridning*. Detta frångås dock i allt större utsträckning. Det viktigaste är att styrelsekandidaterna besitter den kompetens valberedningen letar efter. Norrbottens Skogsägare letar dock i första hand efter kandidater från de län som inte längre är representerade i styrelsen. Norra Skogsägarna uppger att det kan vara bra om kandidaterna har geografisk spridning då de bör arbeta på det lokala planet. Viktigast är dock vilka kompetenser de besitter.

3. *Styrelsekandidaterna intervjuas av valberedningen.* Vid dessa intervjuer är samtliga valberedningsledamöter med, dock ej inom Skogsägarna Mellanskog, där intervjuerna görs av ordföranden och vice ordföranden för valberedningen. Skogsägarna Mellanskog arbetar efter ett fastställt kompetensprogram, vilket definierar vilka kompetenser man bör ha i styrelsen.

Många valberedningar *intervjuar fler personer än de behöver till varje post*. En fara finns här i att dessa personer kan få intrycket att de ska bli förslagna till styrelsen, varvid de blir besvikna när så inte sker och inte kandiderar igen. Skogsägarna Mellanskog har en bank med potentiella styrelsekandidater som de kan plocka av vid vakanser. Södra Skogsägarna har en del påläggskalvar.

4. *De framtagna kandidaterna förankras* hos medlemmarna på olika sätt. Norrbottens Skogsägare skickar ut förslaget på ny styrelsen med handlingarna inför årsstämman. Skogsägarna Mellanskogs valberedning reser runt på möten inom skogsbruksområdena och förankrar kandidaterna, och Södra Skogsägarna presenterar sitt förslag till styrelse för förvaltningsrådet.
5. *Årsstämman utser den nya styrelsen.* Valberedningen är på plats och presenterar sitt förslag.

5.2.2 Styrkor i valberedningsarbetet

De flesta av skogsägarföreningarnas valberedningar har gått *kurs* i LRFs regi, vilken syftar till att ge kunskap om hur man intervjuar styrelse och styrelsekandidater samt hur man identifierar olika kompetenser. Detta har upplevts som mycket positivt. Det har under intervjuerna nämnts att valberedningens *status* har ökat och att detta förhoppningsvis kommer att göra det lättare att rekrytera nya ledamöter till densamma. Genom att så snart tillfälle ges visa upp valberedningens arbete och beskriva hur det görs har statusen och förståelsen för mödan bakom framtagandet av kandidater ytterligare ökat hos medlemmarna.

Skogsägarna Mellanskog poängterar vikten av det *kompetensprogram* de arbetar efter. Detta program har fastslagits av årsstämman, vilket ger valberedningen större mandat. Programmet har inneburit att det blivit lättare att finna lämpliga kandidater.

5.2.3 Förslag till förbättringar av valberedningsarbetet

Under intervjuerna har det framkommit att det ibland kan vara svårt för valberedningen att få inblick i styrelsens arbete. Det skulle underlätta om valberedningen fick ta del av styrelsemöten såväl genom närvarolistor och protokoll som genom att få sitta med under möten. Att själva se och bilda sig en uppfattning om hur arbetet fungerar upplevs kunna förbättra valberedningens bedömningar.

Information är ett problem. Svårigheter råder att engagera medlemmar. Detta härrör troligen från att kommunikationen mellan föreningen, dess förtroendevalda och medlemmarna inte fungerar. Särskilt svårt är det att engagera unga personer. Genom en ökad status av organen skulle kanske fler välja att engagera sig. Den rådande trögheten inom föreningarna medför likaså ett minskat engagemang. Beslutsprocessen anses vara så lång och långsam att man inte upplever sig kunna påverka besluten. Genom rakare beslutsvägar skulle fler känna sig motiverade att engagera sig i föreningens organ. Föreningens vinst kan också ha betydelse. Då föreningen uppvisar dåligt resultat känner medlemmar mindre lust att involvera sig. Alla vill vara med i det vinnande laget så troligen skulle engagemanget öka med ekonomisk framgång.

Ett bredare kontaktnät är bra. Genom att även låta tjänstemän uttala sig i jakten efter styrelseledamöter skulle kontaktnätet breddas. Det har uppmärksammats att det inom föreningen finns mycket kompetens men att denna inte kommer fram genom de vanliga förtroendemannavägarna. Personerna med den kompetens, som skulle passa i styrelserna, måste rekryteras på annat sätt. De måste identifieras vid sidan av föreningens aktiva.

	Norrbottens skogsägare	Norra skogsägarna	Skogsägarna Norrskog	Skogsägarna Mellanskog	Västra Skogsägarna	Södra Skogsägarna
Antal ledamöter i valberedningen	5 ledamöter 5 suppleanter	9 ledamöter	11 ledamöter	12 ledamöter	21-22 ledamöter varav 3 st i beredningsgrupp	7 ledamöter
Föreslår valberedning	Valberedningen	Varje medlem	Stämmeombuden	Ordföranderådet	Valberedningen är samtliga SBO-ordf.	Förvaltningsrådet
Utser valberedning	Årsstämman	Årsstämman	Årsstämman	Årsstämman	Årsstämman	Årsstämman
Rekryteringsgrund för valberedning	En ledamot från varje älvdal	Geografisk spridning	En ledamot per avverkningsområde	Ordföranderådet eller medlem	Samtliga SBO-ordf.	En ledamot per distrikt, medl. i förvaltningsrådet
Mandatperiod valberedningen	1 år, kommer in 1-2 nya ledamöter per år	1 år, de flesta sitter dock 15-20 år	1 år, sitter dock flera år	1 år, sitter dock flera år	2 år, en kandidat byts per år	1 år, sitter dock flera år
Direktiv till valberedningen	Identifiera kandidater, inga direktiv rörande hur	Identifiera kandidater, inga direktiv rörande hur	Identifiera kandidater, inga direktiv rörande hur	Arbetar efter kvalitetsprogram	Identifiera kandidater, inga direktiv rörande hur	Identifiera kandidater och kompetenser
Viktiga kompetenser hos styrelsen	Mixen av styrelsen viktigast. Annars är samarbetsförmåga, ekonomikunskaper, ståndfasthet, branschkunskap, språkkunskap, föreningsvana, engagemang och sinne för medlemsnytta viktiga kompetenser	Pga. svårigheten att finna styrelseledamöter bli mixen lidande. Ekonomi- och branschfarenhet, utbildning, engagemang och mod att ifrågasätta är viktigt	Mixen av styrelsen viktigast. Erfarenhet av att driva företag, ekonomi- och skogs-kunskaper och samarbetsförmåga är viktiga kompetenser	Ekonomi- och omvärldskunskaper, näringspolitiskt intresse, samarbetsvilja, allmänbildning och kommunikativa förmågor är viktiga.	Mixen av styrelsen viktig. Erfarenheter av företagsstyrning och styrelsearbete, ekonomikunskaper, affärsmässighet, handlingskraft, social kompetens, kreativitet, engagemang och analytisk förmåga	Samspelet viktigast. Tekniskt kunnande, tidigare erfarenheter av styrelsearbete, engagemang och tid är viktigt.
Orsaker till engagemang i styrelsen	Engagemang och självförverkligande	Engagemang	Engagemang och självförverkligande	Engagemang och skogsbruksintresse	Personer vill vara en i gänget.	Engagemang, ersättning och självförverkligande
Orsaker till bristande engagemang	Tidsåtgången och ersättningen	Tidsåtgången, bristande engagemang och bristande kunskaper	Ersättningsnivån	Ersättningsnivån och tidsåtgången	Känner inte att man kan påverka, ersättningsnivån	Tidsbrist och bristande intresse

Figur 5.1 Jämförelse av skogsägarföreningarnas valberedningar

6 Enkätundersökning bland skogsägarföreningarnas styrelseledamöter

6.1 Enkäten

En postal enkät har sänts ut till samtliga förtroendevalda styrelseledamöter i skogsägarföreningarna, dvs. inte till direktörer och arbetstagarrepresentanter. Sammanlagt skickades formulär till 55 personer, vilket utgör hela populationen. Utskicket bestod av ett introduktionsbrev (bilaga 3), ett sexsidigt formulär (bilaga 4) samt ett frankerat svarskuvert. Några veckor efteråt sändes en påminnelse till de, som inte reagerat på första utskicket.

De två första frågorna – om föreningstillhörighet och antal år i styrelsen – syftar till att ge en bild av hur styrelserna ser ut i föreningarna, vilken erfarenhet de har samt hur vanligt det är med omval av styrelseledamöterna. I övrigt är formuläret konstruerat så att frågor samt svarsalternativ knyter an till någon del i den teori, som berör människors motivation, eller den teori, som berör styrelsens kvalifikationer. Nedan redovisas hur frågorna 3 - 5 har koppling till teorin, medan konstruktionen av övriga frågor kommenteras mer kortfattat.

3. Vilka faktorer var viktigast för Dig när Du valde att engagera Dig i detta styrelseuppdrag?

Jag ville bevaka och förvalta medlemmarnas intressen och därmed mina egna	<i>Organisationskostnadsteori</i>
Jag tycker att det är viktigt med en skogsägarförening och ville dra mitt strå till stacken	<i>Organisationskostnadsteori</i>
Jag ansåg mig ha mycket att tillföra föreningen	<i>Statusbehov (Maslow)</i> <i>Jämviktsteorin</i>
Valberedningen övertalade mig	
Arbetet med styrelsen verkade utvecklande	<i>Självförverkligande (Maslow)</i>
Ersättningsnivån var tillfredsställande	<i>Förväntansteori</i> <i>Teori runt belöning</i>
Jag ville representera mitt geografiska område	
Jag ville få mer information och tydligare kunna påverka föreningens verksamhet	<i>Attributionsteori</i>
Jag ville vara en del av styrelsegruppen	<i>Socialt behov (Maslow)</i>

Svarsalternativen i frågorna är kopplade till de faktorer, som framkom vid intervjuer med valberedningarnas ordföranden och därmed till teorin rörande människors motivation. Frågan ger en bild av vad styrelseledamöterna anser vara den viktigaste anledningen till att de engagerar sig i styrelsen samt vilken teori som kan förklara detta engagemang.

4. Vilka faktorer anser Du vara mest betydelsefulla för att personer väljer att **INTE** engagera sig i ett styrelseuppdrag?

Man upplever inte att man kan påverka föreningens verksamhet
Tidsåtgången för styrelsearbetet är för stor
Arvodet/Ersättningarna för styrelsearbetet anses vara för låga
Det är inte tillräcklig status att sitta i styrelsen
Engagemanget för föreningen är för lågt hos tänkbara kandidater
Tillräcklig information om styrelsens arbete når ej tänkbara styrelsekandidater
och dessa kandiderar därmed inte

Svarsalternativen i fråga 4 har hämtats från de faktorer som valberedningsordförandena upplevde som mest avgörande för att inte engagera sig i styrelsen. Frågan ska ge en fingervisning om vilka delar man bör åtgärda för att styrelsearbete ska bli mer attraktivt.

Fråga 5 är kopplad till behovsteori, nämligen Maslows behovstrappa. I ett ordnat samhälle antas individer ha de lägre behoven uppfyllda. Syftet med denna fråga är att få en uppfattning om vilken behovsnivå personer som söker sig till styrelsen befinner sig på. Fråga 12 (Vad är mest givande för de som sitter i styrelsen) är tänkt att fånga in samma aspekt som fråga 5. Förhoppningen är att resultatet ska skilja mellan dessa frågor då fråga 5 avser den enskilda individens uppfattning och fråga 12 gäller styrelseledamöters allmänna uppfattning. Nedan visas hur svarsalternativen i fråga 5 är kopplade till Maslows behovstrappa. Kopplingen är lika, dock med en aning fler svarsalternativ, i fråga 12.

5. Vad anser Du är det mest värdefulla, som styrelsearbetet ger Dig som person?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Samhörighet med en grupp | - <i>Socialt behov</i> |
| <input type="checkbox"/> Uppskattning för min arbetsinsats | - <i>Behov av status och prestige</i> |
| <input type="checkbox"/> En känsla av inflytande | - <i>Behov av status och prestige</i> |
| <input type="checkbox"/> En möjlighet att utveckla mina förmågor | - <i>Behov av självförverkligande</i> |
| <input type="checkbox"/> Annat: | |

Fråga 6 (Vilken belöning hoppas Du att styrelseuppdraget kan ge Dig?) bygger på förväntansteori. Beroende av vad individen förväntas få ut av sitt engagemang i styrelsen, blir olika aktiviteter viktiga.

Frågorna 7 (Tillfredsställer föreningen Dina önskemål med avseende på följande faktorer?) och 8 (Hur upplever styrelseledamöter fördelningen av nedanstående faktorer inom styrelsen?) bygger på jämviktsteori. Om individen uppfattar att hans/hennes referensgrupp, dvs. styrelsen, får mer eller mindre belöningar, präglas handlandet av detta. Individen söker utjämna den spänning som ojämvikten ger upphov till. Om t.ex. andra får mer ersättning, är man kanske benägen att minska sin arbetsinsats. Det är dock viktigt att personer som är kompetenta och hamnar i styrelsen inte gör ett sämre arbete pga. ojämvt. Missnöje kan också skapa en sämre bild av styrelsen, varför potentiella styrelseledamöter inte vill kandidera.

Fråga 9 (Vilken av följande faktorer anser Du är viktigast för hur bra styrelsearbetet blir?) knyter an till attributionsteori. Hur individen uppfattar resultatet av sitt arbete påverkar

hans/hennes handlande. Attributionsstilen bestämmer även vilken belöning som är effektivast.

Fråga 10 (Vad anser Du är den viktigaste belöningen som Din förening ger styrelseledamöterna?) är tillsammans med fråga 11 (Hur mycket ger styrelsearbetet Dig i ekonomiska, personliga och sociala hänseenden?) tänkta att visa vilken form av belöning som upplevs vara den mest stimulerande för styrelseledamöterna samt hur nöjda dessa är med densamma.

Fråga 13 (Vilka kompetenser är viktigast för styrelserna i skogsägarföreningarna?) samt fråga 14 (Inom vilka kunskapsområden upplever Du att det är viktigast att styrelsen har kunskaper?) är ställda för att visa vilka kompetenser och kunskapsområden som anses vara viktigast för att en styrelse ska kunna göra ett bra jobb. Svartalternativen kommer från intervjuerna med valberedningsordföranden samt från litteraturstudien över styrelsens kvalifikationer. Fråga 16 (Vilka kompetenser anser Du är de starkaste i Din styrelse?) syftar till att ge samma uppgifter som fråga 13 men förhoppningen är att resultaten ska skilja sig åt då den första frågan är mer allmänt ställd.

Fråga 15 (Hur är den sammantagna kompetensnivån i Din styrelse?) syftar till att styrelseledamöterna ska ange vilken kompetensnivå den egna styrelsen har. Förhoppningen är att kunna koppla den upplevda kompetensnivån till rekryteringsprocessen i denna föreningen och se om det finns något samband.

Fråga 17 (Vilka av följande åtgärder tror Du är viktigast för att styrelsens kompetens ska öka?) kan ge en fingervisning om vad som skulle kunna göras för att öka kompetensen i styrelserna. Svartalternativen till frågorna är hämtade från valberedningens ordföranden samt teorin rörande styrelsens kvalifikationer.

Fråga 18 (Hur väl anser Du att valberedningsarbetet i Din skogsägarförening fungerar?) och fråga 19 (Motivering till ovanstående val) ska i förlängningen leda till att man ska kunna se om Kompetensnivån på föreningens valberedning har ett samband med den upplevda kompetensnivån på styrelsen. Kanske kan även denna kompetensnivå kopplas till de rutiner som finns vid rekrytering av styrelseledamöter.

Fråga 20 (Har Du några förslag till förbättringar av valberedningens sammansättning och arbete?) är tänkt att ge respondenten möjlighet att resonera runt föreningens arbete med att rekrytera nya styrelseledamöter.

6.2 Svarsfrekvens

Frågeformuläret sändes ut till hela populationen, dvs. 55 personer, den 8 juli 2001. Efter att 31 ifyllda formulär kommit tillbaka, skickades ett påminnelsebrev den 29 juli, vilket resulterade i ytterligare 17 svar. De sammanlagt 48 svaren motsvarar en svarsfrekvens på 87 %, vilket får anses vara mycket högt. Visst internt bortfall finns dock. Detta redovisas vid de frågor det är aktuellt.

Följande svarsfrekvens per förening kan noteras, vilket tyder på att inget systematiskt bortfall föreligger. Detta, tillsammans med den höga svarsfrekvensen, medför att en

bortfallsanalys inte är motiverad. Det faktum att föreningarna representeras av olika antal styrelseledamöter beaktas genom att medelvärden för föreningarna räknas fram i de frågor, där jämförelser är relevanta.

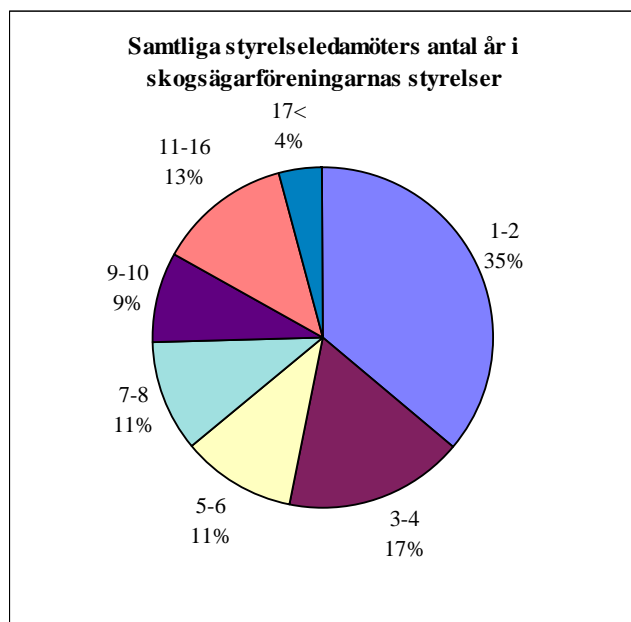
Förening	Utskickade formulär	Inkomna formulär	Bortfall
Södra Skogsägarna	11	11	0
Västra Skogsägarna	7	6	1
Skogsägarna Mellanskog	11	10	1
Skogsägarna Norrskog	9	7	2
Norra Skogsägarna	10	9	1
Norbottens Skogsägare	7	5	2
Totalt	55	48	

6.3 Resultat av enkätundersökningen

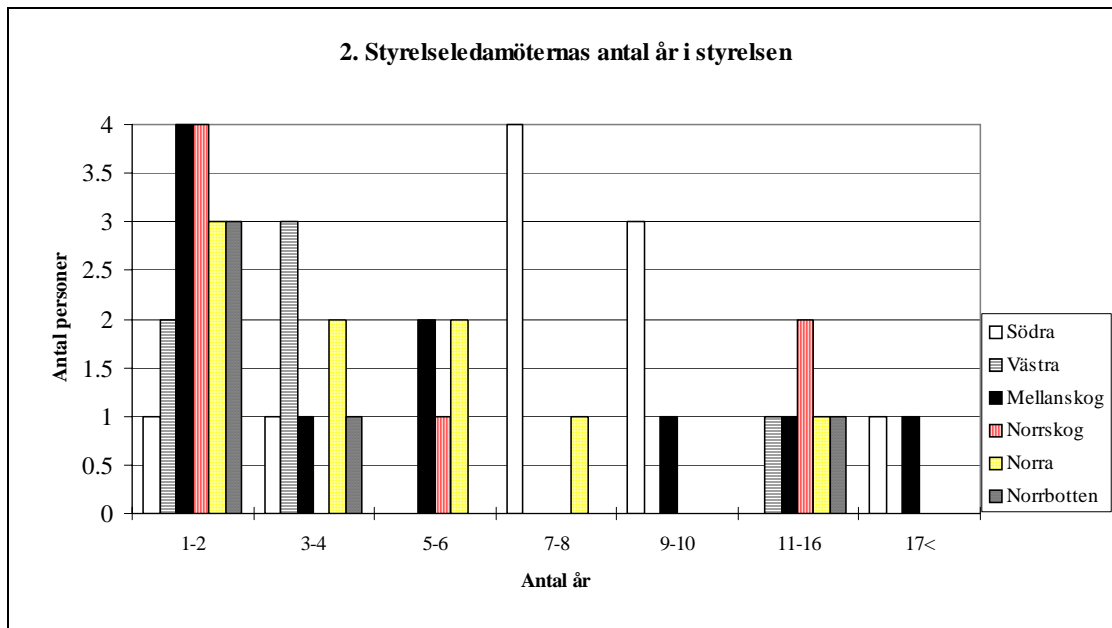
6.3.1 Styrelsesammansättning

Detta avsnitt, liksom de följande, presenterar resultatet av enkätundersökningen. Inga slutsatser dras i detta avsnitt utan i kapitel 7.

De bakgrundsfakta, som frågades efter, visar följande erfarenhet av styrelsearbete (se figur 6.1 och 6.2).



Figur 6.1 Samtliga styrelseledamöters antal år i styrelsen



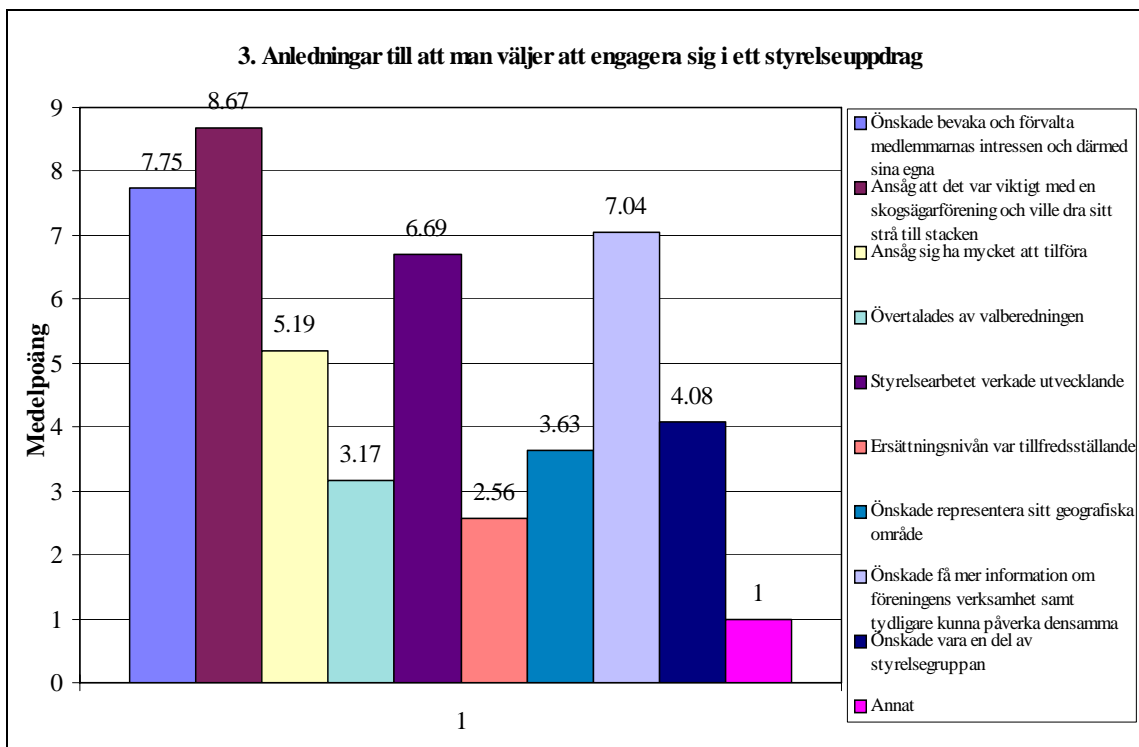
Figur 6.2 Styrelseledamöternas antal år i styrelsen

Styrelseledamöter har ofta suttit kort tid i styrelsen. Av detta att döma borde det inte vara vanligt med omval. Samtliga föreningar har dock minst en styrelseledamot som suttit i föreningens styrelse i minst 11 år. Södra Skogsägarna verkar ha högst andel styrelseledamöter, som varit aktiva i styrelsen under en längre tidsperiod.

6.3.2 Anledningen till att man väljer att engagera sig i ett styrelseuppdrag

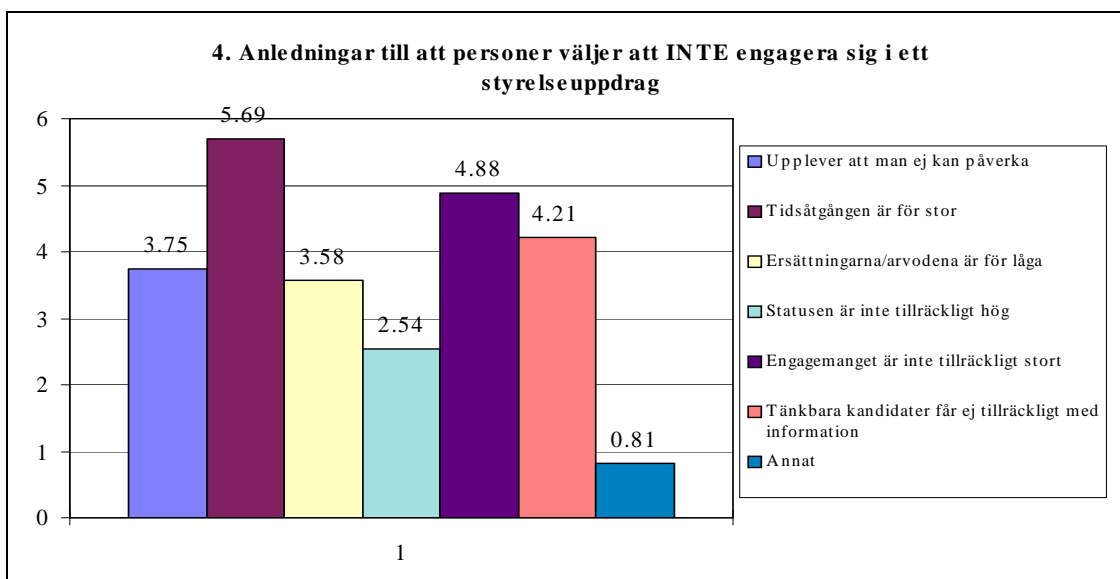
Respondenterna ombads att rangordna faktorer till varför man engagerar sig i styrelsen. Rangordningen från samtliga skogsägarföreningarna ser ut som i figur 6.3. Den faktor som ansågs mest viktig fick högst poäng. Rangordningen skilde sig lite mellan föreningarna. Alla utom Skogsägarna Norrbotten ansåg att det främsta motivet var att man ansåg att det var viktigt med en skogsägarförening och ville dra sitt strå till stacken. Skogsägarna Norrbotten ansåg att huvudanledningen var att man önskade bevaka och förvalta medlemmarnas intressen och därmed sina egna. Anledningar som angivits under "annat" är:

- I grunden en djup känsla för landsbygden, dess invånare och dess levnadsvillkor.
- För mig mycket viktigt att för människor och landsbygdens överlevnad ta tillvara på den resurs som skogen är.
- Få möjlighet att påverka näringspolitiska frågor.
- Köparsidan blir bara starkare och starkare.



Figur 6.3 Anledningar till att man väljer att engagera sig i ett styrelseuppdrag

På fråga 4 om anledningar att INTE engagera sig i ett styrelseuppdrag, såg den aggregerade rangordningen ut som i figur 6.4.



Figur 6.4 Anledningar till att personer väljer att INTE engagera sig i ett styrelseuppdrag

Som på förra frågan har svaren fallit ganska lika mellan föreningarna. Den viktigaste orsaken till att inte engagera sig i ett styrelseuppdrag upplevs av alla föreningsstyrelser utom Skogsägarna Norrskogs vara att tidsåtgången är för stor. Skogsägarna Norrskogs styrelse har upplevt det att tänkbara styrelsekandidater inte får tillräcklig information som

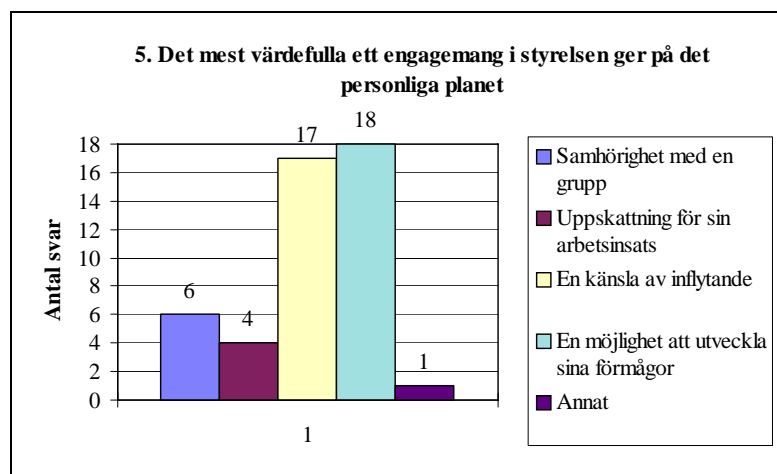
ett större problem. Föreningens ledamöter uppger denna faktor som viktigast medan övriga styrelser i genomsnitt anser den vara den fjärde viktigaste. Västra Skogsägarnas styrelse ser informationsbrist som den näst viktigaste anledningen till att man inte engagerar sig. Annat än de givna svarsalternativen är:

- Vill inte ta ansvar inför kollegor för beslut som styrelse måste fatta (en utsatt roll).
- Det är krävande både ur kompetens- och tidsaspekten att sitta i styrelsen.
- Dålig självförtroende.
- Utbildning av tänkbara kandidater.
- Redan engagerade i andra föreningar.
- Ansvarsbiten.

6.3.3 Motivation, belöningar och behovstillfredsställelse

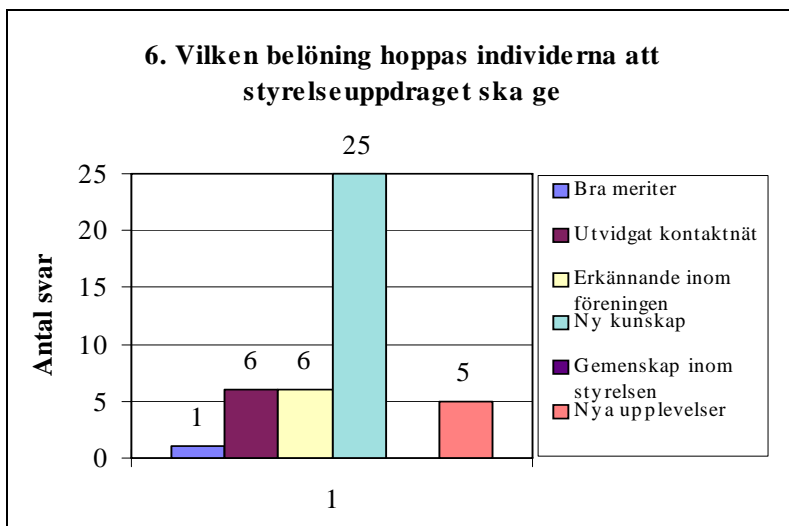
Svarsfördelningen på fråga 5 (Vad anser Du är det mest värdefulla, som styrelsearbetet ger Dig som person?) såg ut som i figur 6.5 för samtliga föreningar sammantaget.

Styrelsearbete som en möjlighet att utveckla sina förmågor samt en känsla av inflytande är de två belöningar på det personliga planet som är klart mest dominerande. Dessa två anses dock i stort sett vara lika betydelsefulla då det endast är en rösts övervikt till den förstnämnda. Belöning som angivits under “annat” är “möjlighet att utvecklas inte enbart i mina förmågor”. På denna fråga fanns ett internt bortfall.



Figur 6.5 Det mest värdefulla ett engagemang i styrelsen ger på det personliga planet

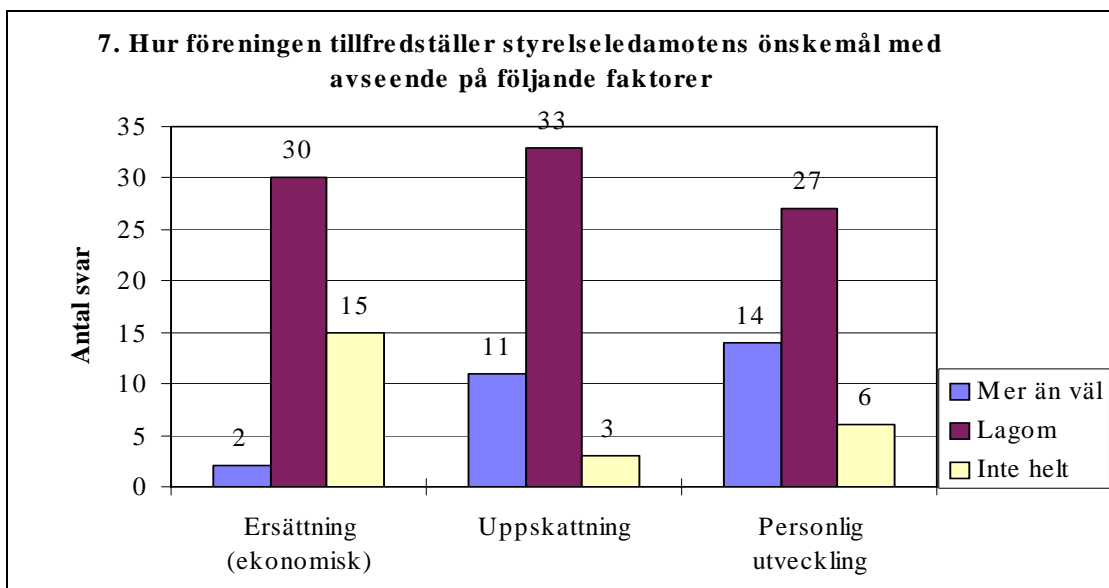
Fråga 6, vilken belöning hoppas Du att styrelseuppdraget kan ge Dig?, har fått svarsfördelning enligt figur 6.6.



Figur 6.6 Vilken belöning individerna hoppas att styrelseuppdraget ska ge

Ny kunskap är den belöning som anses vara överlägset viktigast. Att vara en del av gemenskapen upplevs inte alls viktigt. Mellan föreningarna råder i stort sett samstämmighet om denna betygsättning. De svarande i Skogsägarna Mellanskogs styrelse anser dock att utvidgat kontaktnät är lika viktigt som ny kunskap. Interna bortfallet på denna fråga var fyra respondenter.

Fråga 7 (Tillfredsställer föreningen Dina önskemål med avseende på följande faktorer?) fick svarsfördelning enligt figur 6.7. Tydligt är att man över lag blir lagom tillfredsställd vad gäller samtliga hänseenden. Fler styrelseledamöter anser dock att deras behov av personlig utveckling är mer än väl uppfyllt (ca 30 % av det totala antalet svarande). Vad gäller ekonomisk tillfredsställelse finns det flera individer som känner att de inte riktigt får detta behov tillfredsställt (ca 32 % av det totala antalet svarande). Det var ett internt bortfall på denna fråga.



Figur 6.7 Hur föreningen tillfredsställer styrelseledamöternas önskemål med avseende på ett antal faktorer

I tabellerna nedan kan utläsas hur nöjda respektive missnöjda föreningarnas styrelser är med avseende på de olika faktorerna

Tabell 6.1 Behovstillfredsställelsen av ersättning (ekonomisk)
(svarsfördelning i % av svaranden inom styrelsen)

	Mer än väl	Lago m	Inte helt
Södra Skogsägarna	9	64	27
Västra Skogsägarna	17	33	50
Skogsägarna Mellanskog		60	40
Skogsägarna Norrskog		83	17
Norra Skogsägarna		78	22
Skogsägarna Norrbotten		60	40

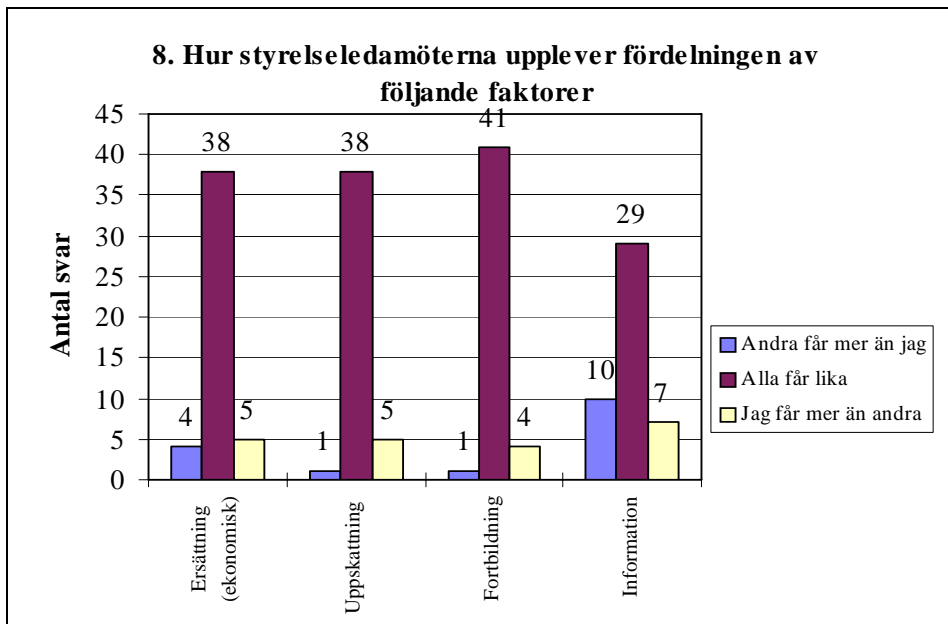
Tabell 6.2 Behovstillfredsställelsen av uppskattning
(svarsfördelning i % av svaranden inom styrelsen)

	Mer än väl	Lago m	Inte helt
Södra Skogsägarna	27	73	
Västra Skogsägarna	17	83	
Skogsägarna Mellanskog	40	40	20
Skogsägarna Norrskog	33	67	
Norra Skogsägarna		89	11
Skogsägarna Norrbotten	20	80	

Tabell 6.3 Behovstillfredsställelsen av personlig utveckling
(svarsfördelning i % av svaranden inom styrelsen)

	Mer än väl	Lago m	Inte helt
Södra Skogsägarna	45	45	9
Västra Skogsägarna		83	17
Skogsägarna Mellanskog		70	30
Skogsägarna Norrskog	67	33	
Norra Skogsägarna	22	67	11
Skogsägarna Norrbotten	60	40	

Svarsfördelningen på fråga 8 (Hur upplever styrelseledamöter fördelningen av nedanstående faktorer inom styrelsen?) ser ut som figur 6.8. Få styrelseledamöter upplever att det finns skillnader mellan styrelseledamöternas belöningar. Störst spridning på svaren finns inom Södra Skogsägarnas styrelse, framförallt när det gäller information. 54 % av Södra Skogsägarnas styrelse anser att andra får mer information än de. Påtaglig spridning finns också bland Norra Skogsägarnas och Skogsägarna Norrbottens styrelser svar. 25 % av svarande i Norra Skogsägarnas styrelse och 40 % av svarande i Skogsägarna Norrbottens styrelse anser att de får mer information än andra. Fråga 8 hade ett internt bortfall på frågan om ersättning (ekonomisk), tre på frågan om uppskattning och två på utbildning respektive information.

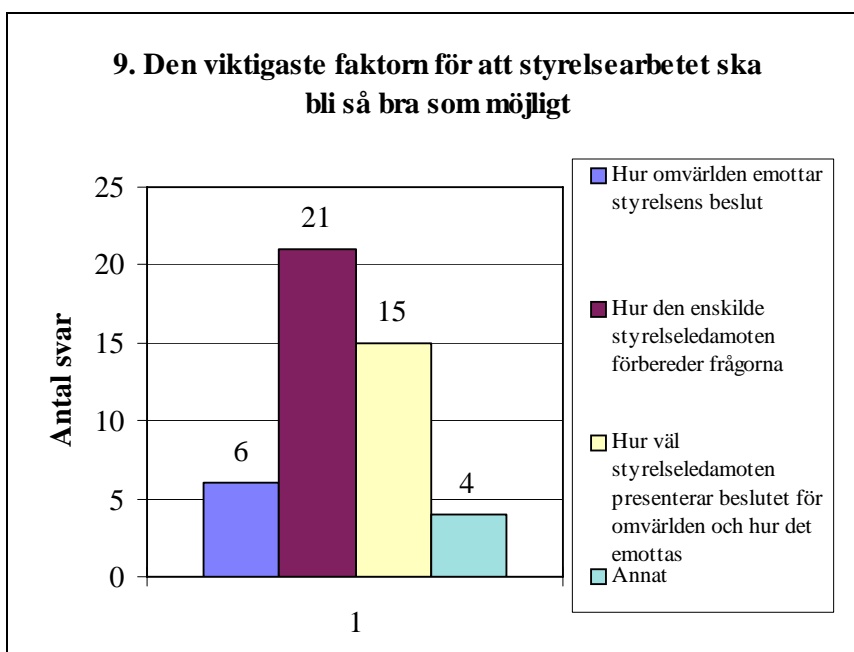


Figur 6.8 Hur styrelseledamöterna upplever fördelningen av ett antal faktorer

Svarsfördelningen för fråga 9 (Vilken av följande faktorer anser Du är viktigast för hur bra styrelsearbetet blir?) redovisas i figur 6.9. Norra Skogsägarnas styrelse har den jämnaste fördelningen mellan de olika faktorerna (22 %, 33 %, 33 %, 11 %). Under “annat” har angivits:

- Omvärldsanalys.
- Öppenhet inom styrelsen och enighet om fattade beslut.
- Samverkan - delaktighet i besluten.

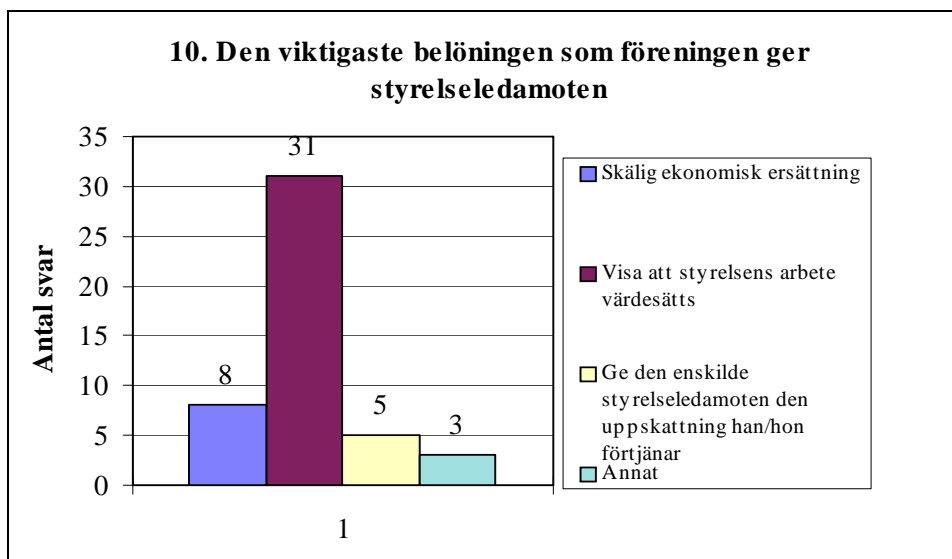
Fråga 9 hade två interna bortfall.



Figur 6.9 Viktigaste faktorn för att styrelsearbetet ska bli bra

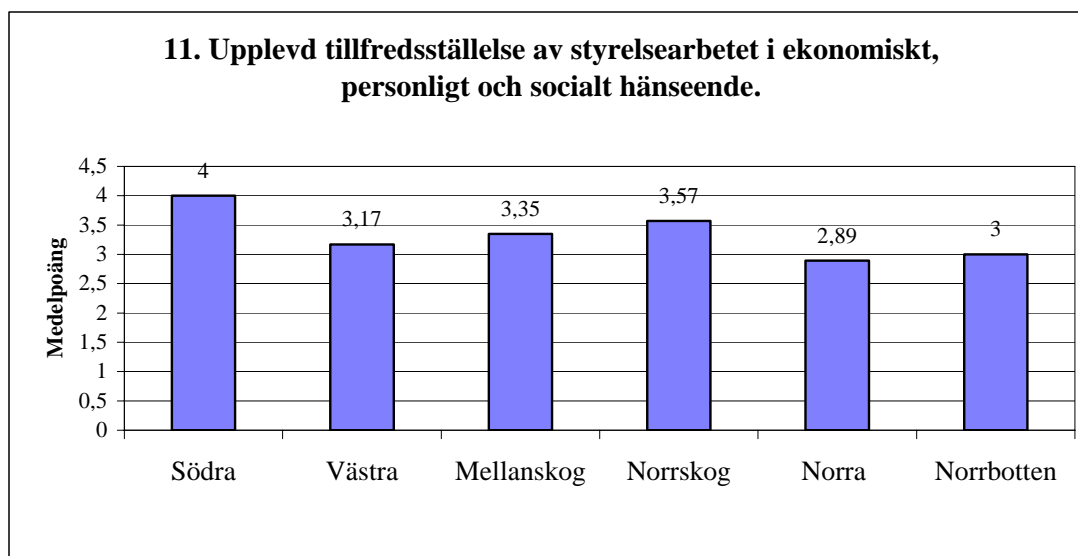
Fråga 10 har besvarats i stort sett lika mellan föreningarna (se figur 6.10). Skiljer sig gör Norra Skogsägarna där 37 % svarat "skälig ekonomisk ersättning" och 37 % svarat "visa att styrelsens arbete värdesätts". Följande saker har angivits som andra viktiga belöningar:

- Bra resultat i föreningen till nytta för medlemmarna.
- Föreningen utvecklas väl.



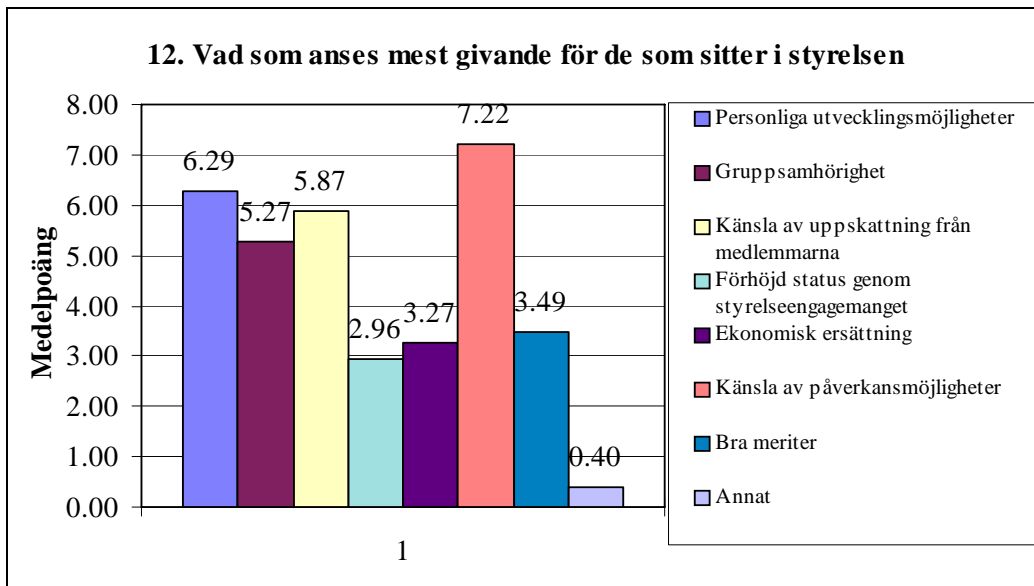
Figur 6.10 Den viktigaste belöningen föreningen ger styrelseledamoten

Hur mycket styrelsearbetet ger styrelseledamoten i ekonomiska, personliga och socialt hänseende eftersöktes i fråga 11. Respondenterna ombads värdesätta dessa faktorer sammantaget på en skala mellan 1-6, där 1 motsvarade väldigt mycket. I pedagogiskt syfte har dessa värden räknats om så att 6 motsvarar väldigt mycket. Medelvärdet för samtliga styrelseledamöter är 3.39. De enskilda föreningarnas styrelsers medelvärden redovisas i figur 6.11.



Figur 6.11 Upplevd tillfredsställelse av styrelsearbetet i ett antal hänseenden

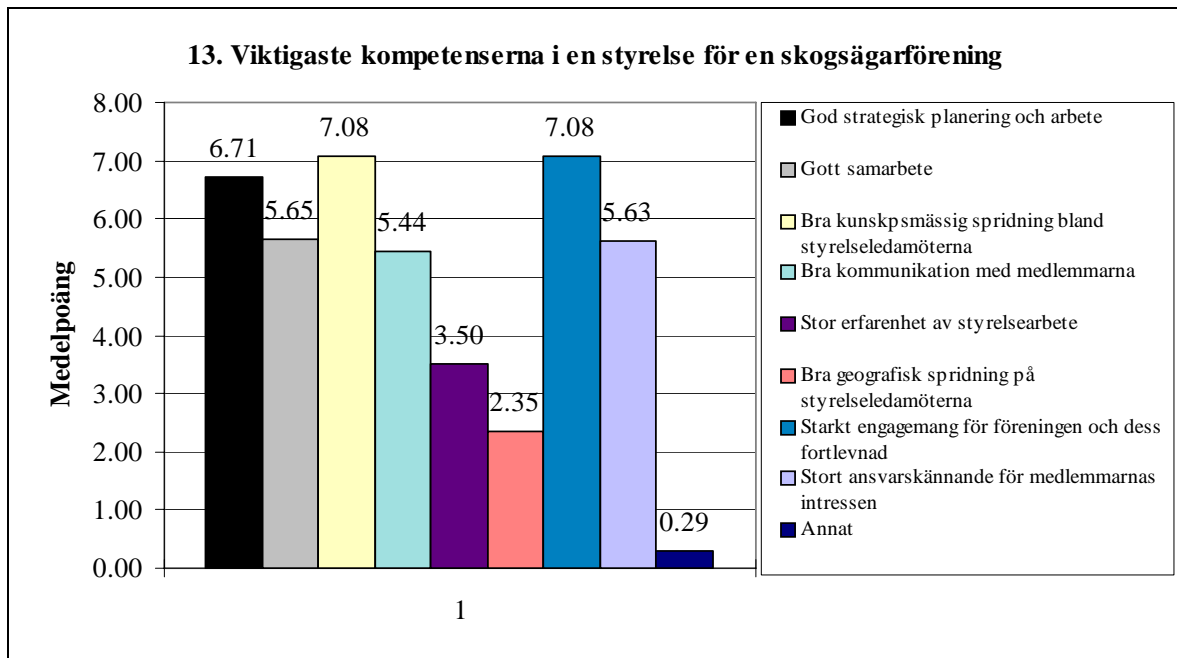
Fråga 12 behandlar vad som anses vara mest givande för de som sitter i föreningarnas styrelser (se figur 6.12). Denna fråga är tänkt att mäta samma sak som fråga 5. Fråga 12 är dock mer allmänt hållen. Svaren är mycket samstämmiga mellan föreningarna. Alla utom Skogsägarna Norrskogs styrelse har rankat “känsla av påverkansmöjligheter” som viktigast. Skogsägarna Norrskogs styrelse har rankat denna faktor som den näst viktigast efter “personliga utvecklingsmöjligheter”. Under “annat” har kunskap angivits. Fråga 12 har tre interna bortfall.



Figur 6.12 Vad som anses mest givande för de som sitter i styrelsen

6.3.4 Kompetenser och kunskaper inom styrelsen

Svaren på fråga 13, vilka kompetenser som är viktigast inom en styrelse, varierar en del mellan föreningarna (se figur 6.13). Södra Skogsägarnas och Västra Skogsägarnas styrelser anser att “god strategisk planering och arbete” är viktigast. Skogsägarna Mellanskogs och Norra Skogsägarnas styrelser anser att “starkt engagemang för föreningen och dess fortlevnad” är viktigast. Skogsägarna Norrskogs och Norrbottens Skogsägares styrelser anser att “bra kunskapsmässig spridning bland styrelseledamöterna” är viktigast.

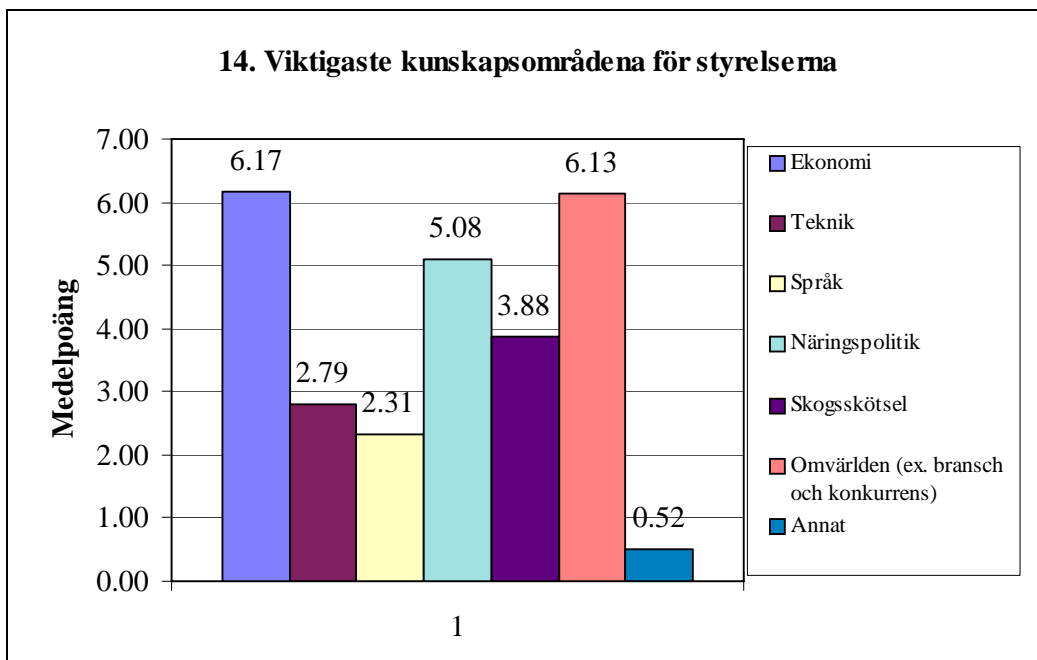


Figur 6.13 Viktigste kompetenserna i en styrelse för en skogsägarförening

De viktigaste kunskapsområdena för skogsägarföreningarnas styrelser visas i figur 6.14. Det anses viktigast att det inom styrelsen finns ekonomikunskaper och kunskap om omvärlden, exempelvis kunskap om branschen och konkurrensen. Samtliga föreningars styrelser, utom Skogsägarna Mellanskogs och Norrbottens Skogsägares, har bedömt att kunskap om omvärlden är viktigast. Skogsägarna Mellanskog och Norrbottens Skogsägare anser istället att ekonomikunskaper är viktigast. Ekonomikunskaper rangordnar de övriga föreningarna som näst viktigast. Norrbottens Skogsägares styrelse placerar omvärldskunskaper på tredje plats och på andra har de kunskap om näringspolitik. Rangordningarna är för övrigt mycket lika föreningarna emellan.

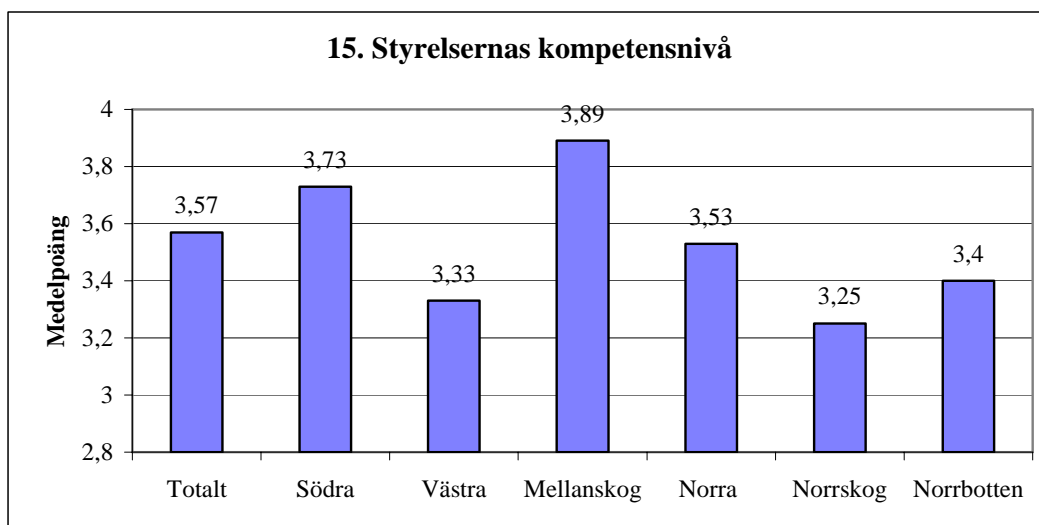
Anledningar under "annat" är:

- Individ, grupp och organisationsutveckling.
- Människokunskap/beteendevetenskap.
- Pedagogik/metodik, kommunikationsfrågor till och från ägare-styrelsen.
- Ägarnas önskemål.



Figur 6.14 Viktigaste kunskapsområdena för styrelserna

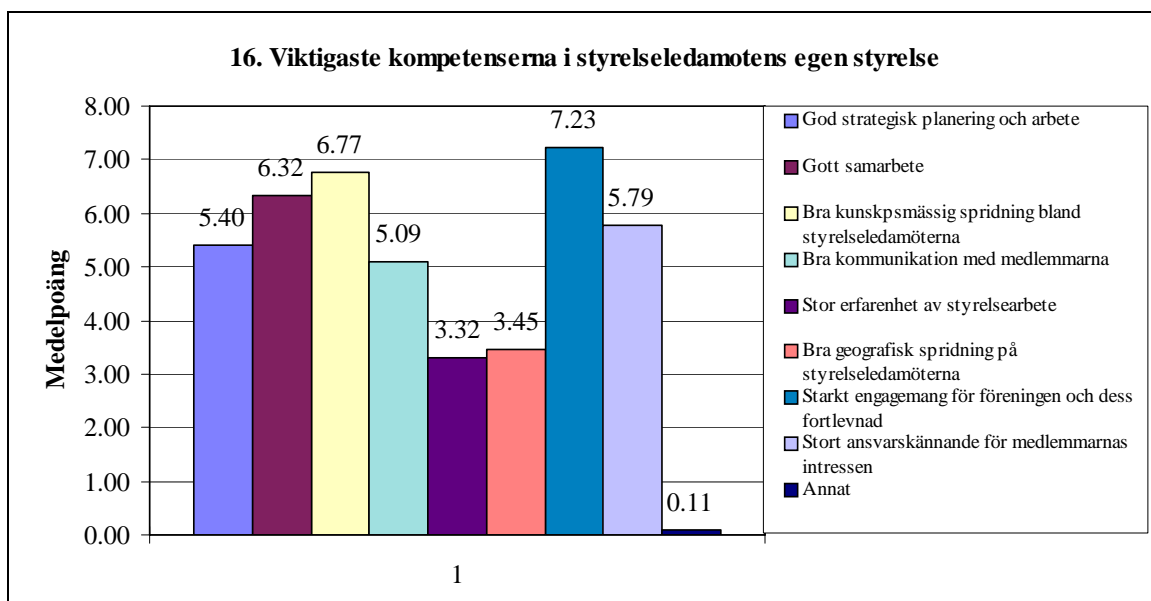
På fråga 15 ombads styrelseledamöterna värdera sin styrelses kompetens på en skala mellan 1-6, där 1 motsvarar en utmärkt kompetensnivå. Värdena räknades sedan om så att 6 motsvarar en utmärkt kompetensnivå. Detta gjordes för att resultatet bättre ska kunna åskådliggöras. Figur 6.15 visar det medeltal styrelseledamöterna givit sin styrelse. Styrelsernas sammantagna betyg blev 3.57. Fråga 15 har två interna bortfall.



6.15 Styrelsernas kompetensnivå

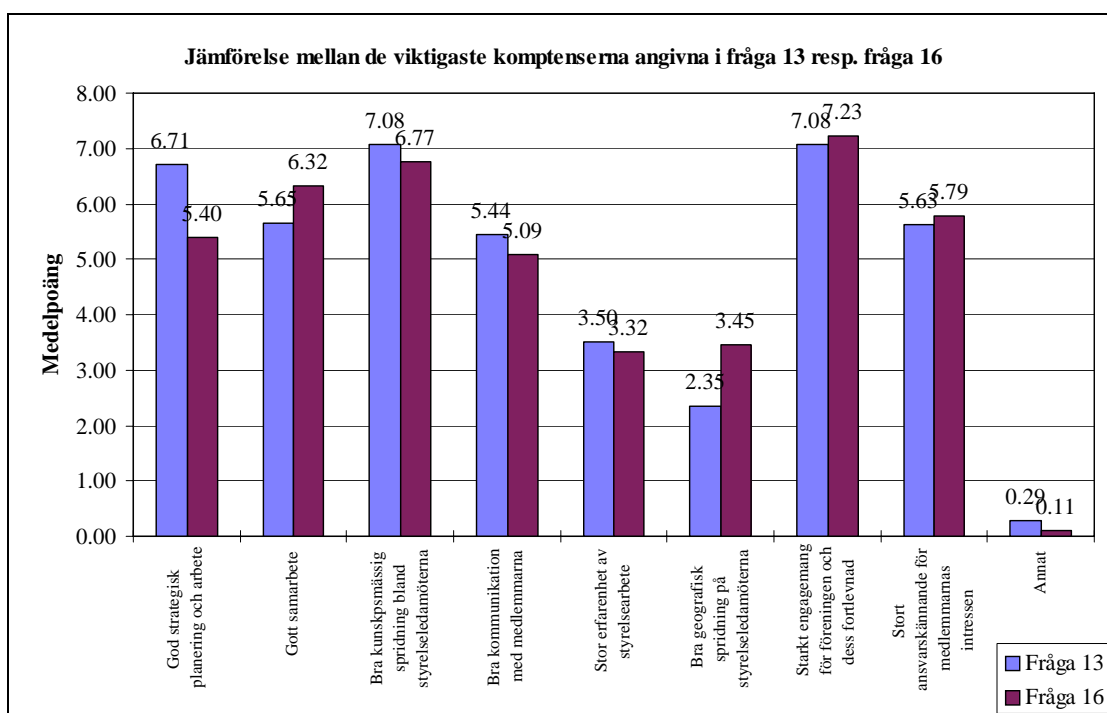
Fråga 16 är tänkt att ge samma information som fråga 13. Fråga 16 är dock mer specificerad, då den frågar efter den egna styrelsens viktigaste kompetenser (se figur 6.16). På denna fråga har spridningen av svaren varit större, men den är inte slående. Samtliga styrelser utom Västra Skogsägarnas och Skogsägarna Norrskogs anser att "starkt engagemang för föreningen och dess fortlevnad" är den viktigaste kompetensen. Västra Skogsägarnas och Skogsägarna Norrskogs styrelser tycker att det viktigaste är "gott

samarbete” resp. “bra kunskapsmässig spridning bland styrelseledamöterna”. Dessa föreningsstyrelser klassar “starkt engagemang...” som den tredje viktigaste kompetensen.



Figur 6.16 Viktigaste kompetenserna i ledamotens egen styrelse

Då man jämför svaren på fråga 13 och fråga 16 får man resultat enligt figur 6.17.

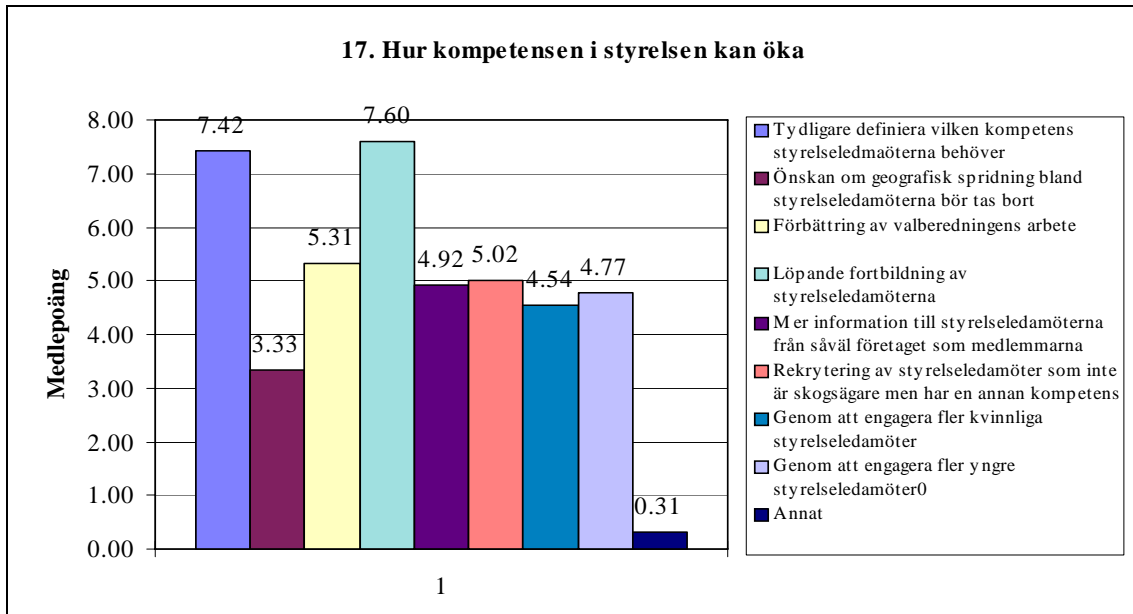


Figur 6.17 Jämförelse mellan de viktigaste kompetenserna angivna i fråga 13 resp. 16

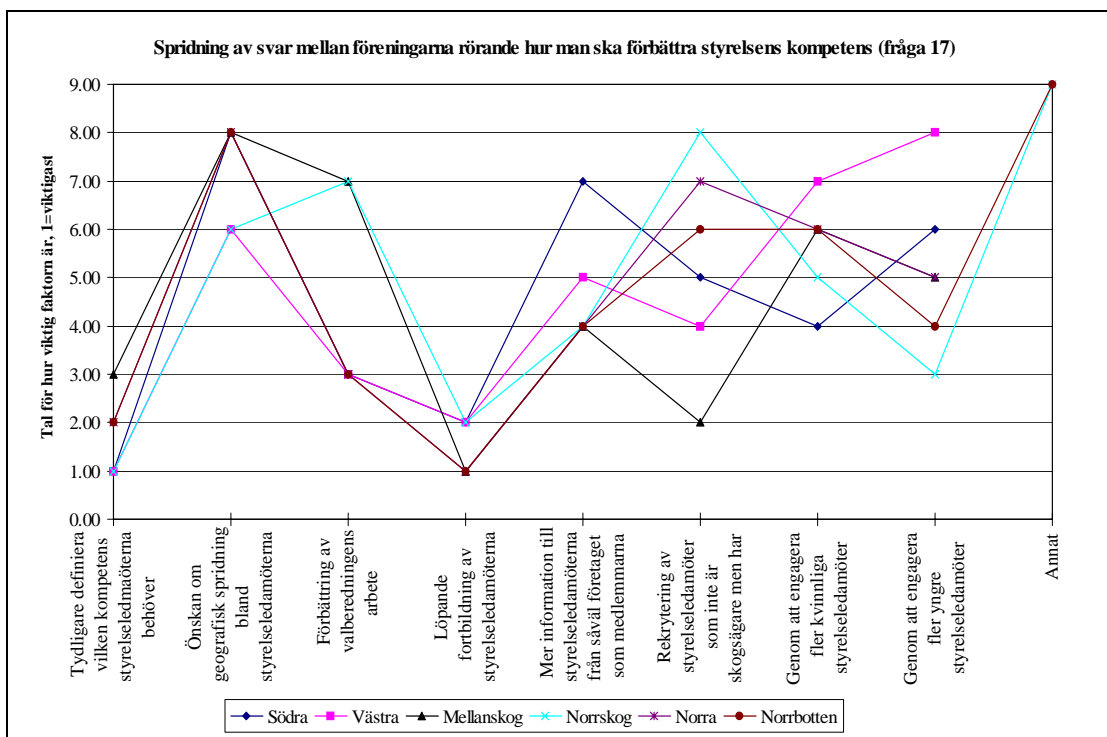
Som synes är skillnaden mellan svaren små. Enligt styrelseledamöterna har de den kompetens i sin egen styrelse som anses viktigast att ha där.

Förslag på åtgärder som skulle öka styrelsernas kompetenser värderas i fråga 17. Spridningen var tämligen stor mellan föreningarnas svar. Figureerna 6.18 och 6.19 illustrerar detta. Under "annat" har på denna fråga angivits:

- Öka kompetensen för både kvinnor och yngre skogsägare.

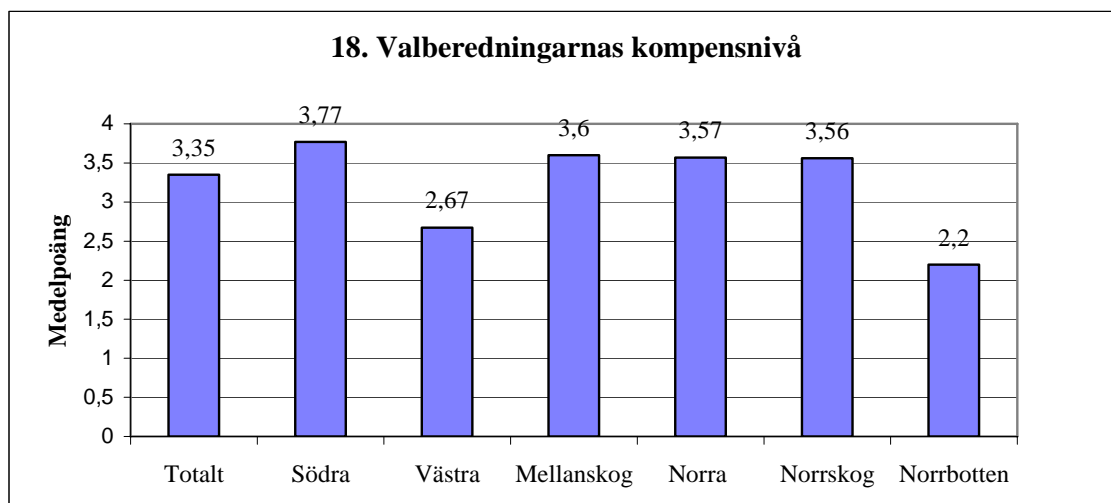


Figur 6.18 Hur kompetenserna i styrelsen kan öka



Figur 6.19 Spridning av svar mellan föreningarna rörande hur kompetensen ska kunna öka

Fråga 18 visar styrelsernas uppfattning om valberedningarnas kompetensnivå, rangordnad från 1 till 6, där 6 motsvarar en utmärkt kompetens (se figur 6.20). Det sammantagna medelvärdet är 3.35.



Figur 6.20 Valberedningens kompetensnivå

Styrelseledamöter hade även möjlighet att på fråga 19 motivera svaret på fråga 18 samt att lämna förslag på förbättringar av valberedningens arbete i fråga 20. Svaren på dessa frågor sammanfattas i tabellen nedan. Detta är i stort sett samtliga kommentarer som inkommit. Det kan inte sägas att dessa kommentarer står för samtliga styrelseledamöterna i de olika föreningarna.

Förenings valberedning	Kommentarer till bedömning av kompetensnivå (fråga 18)	Förslag till förbättringar av valberedningens sammansättning och arbete (fråga 20)
Södra skogsägarna	Aktiv, rak, vågar, analyserar kompetensbehov bra, har erfarenhet, något bättre långtidsplanering, svårigheter att få in ung generation, kontinuerlig dialog med styrelseledamöterna, strukturerat och planerat arbete, det finns för många "lika" personer	Ge bra ersättning, inaktiva ledamöter bör ersättas, bör ej endast bestå av "traditionella" skogsägare utan variera med medlemskåren, bör byta en ledamot per år, större kontakt med övrigt näringsliv
Västra Skogsägarna	Ny organisation och arbetsätt gör det svårt att bedöma, blir troligen bättre än tidigare, välutbildade, gamla ideal hämmar valberedningen	Bör ha längre förenings- och omvärldsperspektiv,
Skogsägarna	Engagerade, kunniga,	Minst tre ledamöter bör vara kvinnor,

Mellanskog	noggranna, vågar inte ta obekväma beslut, vågar ta obekväma beslut, blir bättre för vart år, bör arbeta offensivare	strategiskt arbete med att få fram bra kandidater till valberedningen, allsidig sammansättning, fler yngre, viktigt med stort kontaktnät, lyhörda för förändringar i näringen, bra med geografisk spridning, gruppen bör bestå av 6-8 personer vilka är beredda att lägga ner mycket arbete under begränsad tid
Skogsägarna Norrskog	Kontinuerligt arbete under året, ingående undersökningar av kandidaterna, förslagen väl förankrade, bra sammansättning, engagerad, bör informera sig mer om styrelseledamöternas visioner, bättre framförhållning när det gäller att finna nya kandidater efterlyses, ökad aktivitet att finna yngre och kvinnor, samtliga valberedningsledamöter bör informera sig om styrelsens kompetens	Arbeta med kunskapsprofil bland styrelseledamöterna, intervjua VD och ledningsgrupp, bör fundera kring strategisk frågor och långsiktiga mål
Norra Skogsägarna	Förbättring från tidigare år, bra med intervjuer av kandidater, noggranna	Bör ha geografisk spridning för god personkännedom
Skogsägarna Norrbotten	Kompetensanalys saknas, gör ett gott arbete utifrån de kriterier som finns, relativt aktiv, borde ha mer kontakt med styrelsen, borde intervjua styrelseledamöter inför omval, gamla normer bör revideras	Utbildning av valberedningen, utbyte av ledamöter i valberedningen, se över önskvärd kompetenser, diskutera och förankra valet av valberedningen på distriksårsmöten, intervjua förslagna styrelseledamöter, ha mer kontakt med styrelsen

7 Diskussion och analys av intervju- och enkätresultat

7.1 Valberedningen

Intervjuresultaten syftar främst till att vara underlag till enkätformuläret. Tydligt är att valberedningarnas arbete inte skiljer sig mycket åt. De flesta arbetar efter ett system med intervjuer och identifikation av kompetenserna såväl inom styrelsen som hos kandidaterna.

Valberedningen spelar troligen den viktigaste rollen för att säkerställa en hög kompetens inom styrelsen. *Valberedningen ska se till att medlemmarna kan göra en bra bedömning av styrelsekandidaterna och att de bästa kandidaterna presenteras.* Genom intervjuerna framkommer att det är viktigt att valberedningen får utbildning i att identifiera kompetens och att utvärdera kandidater. Valberedningen måste ha *medlemsnyttan* för sina ögon. Valberedningen är medlemmarnas förlängda arm. De har fått överta medlemmarnas viktigaste uppgift, nämligen att utse styrelseledamöter. Det är lätt att valberedningen fokuserar för mycket på styrelsekandidaternas kompetens, vilket kan leda till att kandidaternas syn på medlemsnyttan skjuts åt sidan. Andersson (2000 s.5) poängterar att medlemmarnas viktigaste uppgift är att utse styrelse. Detta innebär indirekt att den viktigaste uppgiften blir att utse valberedning.

Lika viktigt som det är att styrelsen besitter rätt kompetens är det att valberedningen gör det. Kanske ska mer resurser läggas på att identifiera *valberedningens kompetensbehov* och sammansättning år från år. Lika viktigt som det är att beakta sammansättningen av gamla och nya ledamöter i styrelsen, är det att göra det i valberedningen. Samma resonemang som finns rörande hur styrelsen bör vara sammansatt (se avsnitt 3.2) borde tillämpas på valberedningen.

Valberedningens kompetens är alltså lika viktig som styrelsens. Föreningen måste arbeta på att *öka valberedningens status och öka medlemmarnas förståelse* för hur viktigt arbete dessa personer gör. En ökad förståelse och därmed indirekt en ökad status borde komma till stånd genom att visa vilket arbete som görs. Detta verifieras genom intervjuerna av valberedningarna. Genom den ökade statusen kommer fler personer att känna sig manade att ställa upp till valberedningen. Med större urval kan större kompetens krävas. I förlängningen kan ett liknande arbete, som idag görs för att finna ny styrelse, även göras då man letar efter en valberedning.

Överlag verkar det som om valberedningens arbete fungerar väl, då dessa intervjuar styrelsen och styrelsekandidaterna. Det poängteras av många valberedningsordföranden att det är viktigt att *förankra de förslag till ledamöter* man kommer fram till inom valberedningen. Detta är av betydelse för att stämman ska godta valberedningens förslag men det är också betydande när det gäller medlemmarnas ansvar och nytta. Ju fler medlemmar som får information om kandidaterna och möjlighet att yttra sig, desto bättre utnyttjar dessa sin rätt att välja den bästa styrelsen.

Att ett *vidgat kontaktnät* för valberedningen är av godo råder ingen tvekan om. Förslag som framkommit för att kontaktnätet ska kunna utvidgas är att man rådfrågar fler personer i jakten på tänkbara kandidater. Genom att tala med VD och tjänstemännen inom föreningen kan andra intressanta namn dyka upp. Att ha ett antal påläggskalvar kan underlätta valberedningens arbete. Påläggskalvarna bör få lämplig utbildning.

Valberedningarna i har mycket likartad uppgift och arbetssätt. *Träffar* mellan dessa borde anordnas för att deras arbete ytterligare ska förbättras. De skulle då få möjlighet att delge varandra sina erfarenheter och råd. Kanske kan valberedningarna även träffa valberedningar från kooperativa föreningar i andra branscher och få insikt i hur de arbetar. Onekligen kommer dylika träffar att vidga kontaktnätet.

7.2 Styrelsens sammansättning

I intervjuerna framkom att det är vanligt med omval till styrelsen. Då man studerar styrelsesammansättningen verkar dock inte så vara fallet. De flesta styrelseledamöterna har suttit relativt få år. *Drygt hälften av styrelseledamöterna har suttit i styrelsen 1-4 år.* Uppfattningen att det ofta förekommer omval kan komma av att det är vanligt att välja in styrelseledamöter, som redan gjort sig ett namn genom en förtroendemannakarriär inom föreningen. Då namnet är välkänt får man en känsla av att personen "varit med i alla tider".

Inom litteraturen finns olika uppfattningar om huruvida det är bra att styrelseledamöterna sitter i styrelsen i flera år. Om majoriteten av ledamöterna omväljs regelbundet kommer en stor kunskap och erfarenhet att samlas i styrelsen. Då styrelserna ofta ges kompetensutveckling kan det verka befogat att behålla denna kompetens i styrelsen. Detta kan dock medföra att ledamöterna stagnerar i sina roller. Risken finns att styrelseledamöterna blir "hemmablinda" och med åren tappar fokus på medlemsnyttan. Genom att få nya ledamöter kommer in i styrelsen kommer även få nya idéer in. En annan risk är att det kan vara svårt att få bort ledamöter som inte håller måttet om det är vanligt med omval. Det skulle kännas som ett mindre misslyckande att inte bli föreslagen till omval om det var vanligt att det hände. Detta skulle underlätta för valberedningarna, vilka ibland upplevs ha svårt att fatta obehagliga beslut.

Resultatet av enkätundersökningen tyder på att föreningarna har en bra avvägning mellan omval och byte av kandidater. Troligen är det bra som det verkar se ut i dagens styrelser, där många ledamöter inte suttit i styrelsen länge, samtidigt som någon/några ledamöter varit med länge och kan bidra med kontinuitet och erfarenhet. Problem kan dock uppstå inom gruppen. Valberedningarna poängterar att det är *viktigt att styrelsen fungerar som ett lag* och inte delas upp i ett A- och ett B-lag. Åtgärder måste till så att inte de, som suttit längre tid i styrelsen, utgör ett A-lag som "vet" medan de mer nyinvalda anpassar sig.

Föreningarnas styrelser är tämligen olika storleksmässigt. Litteraturen nämner att föreningar med stora styrelser vill återspegla den sociala aspekten av medlemskåren. I dessa föreningar torde även geografisk spridning vara viktig. De små styrelserna vill poängtera föreningens företagroll och ledamöterna har främst plockats fram med avseende på deras kompetenser. Uppenbart är att föreningarna går ifrån styrelser som syftar till att spegla medlemskåren, genom geografisk spridning, till att rekrytera styrelseledamöter efter deras kompetens. Valberedningarna söker främst *kandidater utifrån vilken kompetens de besitter.* Att ta in externa styrelseledamöter är inget som fått genomslag i valberedningarnas arbete, trots att litteraturen påpekar att det är vanligt med externa ledamöter i föreningar, som verkar på en mycket konkurrensutsatt marknad. Man anser att man kan finna den kompetens man behöver inom medlemskåren. Genom att rekrytera internt slipper man problemet med att sätta in externa ledamöter i föreningens verksamhet och medlemsnyttan

vägs förhoppningsvis in mer. För att identifiera denna kompetens upplever man dock att valberedningen måste tillämpa *nya metoder*, då man söker lämpliga kandidater. Genom att studera de uppgifter som finns i medlemsregister kan personer identifieras, vilka troligen besitter den önskade kompetensen. Nästa steg blir att få dessa personer att ställa upp till styrelsen.

7.3 Styrelsen och organisationskostnadsteori

Enkätundersökningen visar att det *främsta skälet till att man vill engagera sig i ett styrelseuppdrag är att det är viktigt med en skogsägarförening och man önskar dra sitt strå till stacken*. Denna anledning knyter an till organisationskostnadsteori. Det finns incitament att bibehålla en skogsägarförening och det känns befogat att engagera sig då detta engagemang ger en positiv kalkyl. Hur denna kalkyl ser ut är individuellt. Den som engagerar sig kan känna att föreningen är så viktig att även om han/hon inte vinner på sitt engagemang, är det värt att ställa upp. Det kan också vara så att individen vinner på att ställa upp genom att ersättningen är så hög att individens kalkyl blir positiv. Ersättningen behöver inte vara ekonomisk utan kan även bestå i faktorer som uppskattning och status. Med dessa resonemang i åtanke borde det vara de största skogsägarna som engagerar sig i föreningens styrelse då dessa borde ha mest intresse av att påverka föreningen. Omvänt kan man resonera sig till att de mindre skogsägarna borde engagera sig, då dessa har mest att vinna på att föreningen existerar och mest att förlora på att stå ensamma mot köparsidan.

Med tanke på svarsalternativets formulering är det troligast att man tycker att föreningen är så viktig att man engagerar sig oavsett den personliga ersättning. Det alternativ som rangordnades som det näst viktigaste var att man ville *bevaka och förvalta medlemmarnas intressen och därmed sina egna*. Denna faktor härrör från organisationskostnadsteori. De lägre rangordnade faktorerna motsvarar i större utsträckning behovstillfredsställelse (Maslows behovstrappa), belöningar etc. Det verkar som om personer inte ser till sig själva och sina behov i lika stor utsträckning som man ser till den kollektiva nyttan. Lägst i rang står de faktorer som kopplas till föreningens önskemål, önskan om geografisk spridning, och valberedningens arbete (“övertalades av valberedningen”). Organisationskostnadsteorin får därmed anses vara den viktigaste, då man studerar varför individer engagerar sig i styrelsen.

Som den tredje viktigaste anledningen att engagera sig kommer en *önskan om att få mer information* om föreningens verksamhet samt tydligare kunna påverka. Individen tillskriver yttre omständigheter orsaken till att han/hon inte kan påverka. Problemen anses inte ligga hos individen utan hos organisationen. För att kunna påverka som önskat väljer man att engagera sig i styrelsen. Vid intervjuer med valberedningarnas ordföranden har framkommit att det är upp till den enskilde medlemmen hur mycket information han/hon får. Föreningarna måste kanske poängtera för medlemmarna att de kan påverka och de kan få information genom att engagera sig och be om mer.

På frågan varför man väljer att inte engagera sig i styrelsen uppges *tidsåtgången* vara mest betydelsefull. Uppenbarligen krävs det att man kan avsätta mycket tid för att engagera sig i ett styrelseuppdrag. Att man saknar det engagemang som krävs upplevs också vara en huvudanledning. Övriga faktorer ligger inom föreningen. Att tänkbare kandidater inte får

tillräcklig information, att man upplever att man inte kan påverka, att ersättningarna är för låga och att statusen inte är tillräckligt hög är faktorer som föreningen måste avhjälpa.

Det skylls som sagt ofta på att styrelseuppdraget tar för mycket tid. Vid intervjuerna har det framkommit att det upplevs svårt att minska denna tidsåtgång. Tiden är för värdefull för att individen ska lägga den på ett styrelseuppdrag. Kanske får individen högre ekonomisk ersättning då denna arbetar med annat eller så är den emotionella ersättningen för styrelsearbetet inte tillräckligt stor. Personer med hög kompetens är vana vid hög lön, och då inte föreningen kan erbjuda detta bortprioriteras ett styrelseengagemang. Finns inte de ekonomiska medlen att konkurrera om kompetensen, får man leta efter andra former av belöningar. Vad kan föreningarna erbjuda styrelseledamöter i form av *vidareutbildning och status*? Det framkommer i enkätundersökningen att ny kunskap är det mest betydelsefulla styrelseledamöterna hoppas att uppdraget ska ge. Är det möjligen fortbildning som ska locka in de "bästa" styrelseledamöterna i skogsägarföreningarna?

Bristande engagemang är en av huvudanledningarna till att man inte kandiderar till styrelsen. Att engagemang saknas för en förening vilken bedriver verksamhet i en sådan konkurrensutsatt bransch upplevs märkligt. För att öka ett engagemang måste motiven till skogsägarföreningens existensberättigande klarläggas. Då medlemmarna tydligare ser nyttan med sitt medlemskap och möjligheterna att påverka föreningens framtid, borde engagemanget öka.

Dåligt självförtroende uppgavs under "annat" som en anledning till att personer inte engagera sig i styrelsen. Denna anledning kan ha stor betydelse främst då man söker nya styrelseledamöter bland kvinnor och yngre. Unga personer har ännu inte hunnit prova sina kunskaper och kan vara osäkra på vad de kan prestera. Kvinnor har i regel sämre självförtroende än män och detta torde bli mer påtagligt i en miljö där män dominerar, såsom inom skogsägarföreningarna. En fara ligger i att trumma ut budskapet att man måste ha rätt och bra kompetens för att sitta i styrelsen. Detta kan få personer med bra kompetens att inte känna sig tillräckliga och inte våga stiga fram.

7.4 Styrelsen och behovsteori

Enligt enkätundersökningen är det värdefullaste som styrelseuppdraget ger en *möjlighet att utveckla sina förmågor samt uppskattning för sin arbetsinsats*. Nästan 40 % av styrelseledamöterna anser att den förstnämnda faktorn är viktigast. Då man tillämpar Maslows behovstrappa på detta resultat tyder det på att ledamöterna anser sig kunna *tillfredsställa sitt behov av självförverkligande*. Det andra svarsalternativet visar att individerna kan *tillfredsställa sina behov av status och prestige*. Närmare 40 % av respondenterna anser detta vara det viktigaste ett styrelseengagemang ger. Att få sitt sociala behov tillfredsställt rangordnas mycket lägre. Detta visar på att det främst är personer som redan har det sociala behovet uppfyllt som söker sig till styrelsen.

Genom att fråga vad som brukar vara mest givande för de personer som sitter i styrelsen får man en mer allmängiltigt bedömning av individernas behov. På denna fråga rankas behovet av status och prestige högre än när frågan gäller respondenten själv. En känsla av påverkansmöjligheter anses viktigare än personliga utvecklingsmöjligheter. Socialt behov rankas som det tredje viktigaste behovet att få uppfyllt. Att behovet av självförverkligande

anses viktigare då frågan gäller respondentens personliga avsikter är naturligt. Det anses ofta "fult" att vara ute efter makt, prestige och status. Troligen är dock detta behov större än gemene man vill erkänna. Det är belagt att personer i stora organisationer har större behov av makt än personer i små. Stora organisationer ger dock ökad möjlighet till självförverkligande.

Troligen söker sig personer med behov av status och prestige till styrelsearbete. Med kunskap om detta kan man *anpassa de morötter* man ger styrelseledamöterna. Att låta styrelseledamöterna synas kan fungera som en morot. Föreningen kan också locka människor genom att visa vilken betydelse styrelsens arbete och beslut har för föreningen. Skulle man vilja locka personer som redan har detta behov uppfyllt bör man satsa på morötter som stimulerar utvecklingen av styrelseledamöternas förmågor. Ännu en gång blir det aktuellt att ge styrelseledamöterna fortbildning av olika slag. För att behovet av självförverkligande ska bli tillfredsställt krävs en viss frihet för individen. Genom att låta styrelseledamöterna själva bedöma vilken fortbildning som är lämplig kan behovstillfredsställelsen bli större. Det är också viktigt att det råder viss förutsägbarhet inom styrelsearbetet. Förutsägbarhet är en förutsättning för att behovet av växande ska kunna tillfredsställas. Det är viktigt att beslutsprocessen i styrelsen ser liknande ut från gång till gång så ledamöterna slipper lägga energi på att lära sig spelreglerna varje gång.

Genom god tillfredsställelse av självförverkligandebehovet kan föreningen behålla de styrelseledamöter som fått resurser tilldelade sig i form av t.ex. fortbildning. Det är dock viktigt att även de behov som befinner sig längre ner i trappan tillfredsställs. Om så inte är fallet riskerar man att individen byter fokus och önskar uppfylla dessa behov istället. Det optimala är om *föreningen kan erbjuda styrelseledamöterna behovstillfredsställelse på alla plan*. Belöningar bör delas ut efter varje ledamöts behov. Ett engagemang för organisationen skapas genom att föreningen underlättar för individen att tillfredsställa sina behov. *Ju mer föreningen ger en behovstillfredsställelse och ju mer man engagerar sig i dess sociala liv, desto starkare knyts man till densamma.*

7.5 Styrelsen och teorier om kognitiva processer och motivation

För att en individ ska utnyttja sina resurser på bästa sätt krävs att han/hon är motiverad att göra detta. Detta innebär att det inte bara gäller att finna personer med den önskvärda kompetensen och välja in dem i styrelsen utan även att hålla dem nöjda med sin roll som styrelseledamot. Målsättning är viktigt för motivationen liksom utvärdering. Genom att sätta upp mål för styrelsens arbete, vilka känns uppnåeliga och accepteras av ledamöterna, kan motivationen att använda sin kapacitet öka. Denna kan ytterligare öka genom att man kontinuerligt utvärderar arbetet i styrelsen och söker finna bättre lösningar om något inte upplevs tillfredsställande.

När det kommer till vilken belöning man hoppas att styrelseuppdraget ska ge (fråga 6 i enkätformuläret) är det tydligt att de flesta hoppas *erhålla ny kunskap* genom sitt engagemang i styrelsen. Knappt 60 % anser detta vara den viktigaste belöningen. Resultatet styrker det resonemang som förts fram i föregående avsnitt. Då en individ förväntar sig att det arbete man lägger ner på styrelseuppdraget ska leda till ny kunskap, kommer dennes handlingar speglas av en förhoppning om att så ska ske. Detta beteende förklaras av förväntansteori. Om kunskap erbjuds ledamöterna, i form av kompetensutveckling etc.,

kommer de att handla så att de får denna belöning. Innebär det att arbeta aktivt i styrelsen, kommer man att göra det. Förväntan speglar handlandet. Då en individ vill ha ny kunskap genom att engagera sig i styrelsen kommer han/hon att handla så att detta sker. Föreningen måste då ge förutsättningar för detta. Enligt enkätresultatet är det kunskap som föreningen ska locka styrelsekandidater med. Motivationen att engagera sig i ett styrelseuppdrag blir större om instrumentaliteten är hög, dvs. om resultatet av individens handlande leder till den önskade belöningen. För att detta ska gälla är det viktigt att individen är medveten om hur belöningen och handlandet hänger ihop. Föreningarna måste visa vilken kunskap och vilka möjligheter till kunskapsinhämtning de kan erbjuda sina styrelseledamöter. Genom att vara det alternativ som individen anser ge mest nytta kommer detta att väljas. För att ledamöterna ska ställa upp till omval gäller att den förväntade belöningen, ny kunskap, blir så tillfredsställande som man tänkt sig.

Enligt enkätundersökningen är *styrelserna lagom tillfredsställda med den ersättning (ekonomisk), den uppskattning och den personliga utveckling* föreningen erbjuder. Störst missnöje finns vad gäller ekonomisk ersättning. Då man relaterar detta till jämviktsteori kan en otillfredsställande ekonomisk ersättning leda till att man anpassar sin arbetsinsats för att utjämna den spänning som missnöjet ger upphov till. En styrelseledamot kanske inte lägger ner så många timmar som skulle krävas för att vara bra förberedd inför mötet, då ledamoten anser sig "tjäna för lite". Samma resonemang gäller för att engagera personer till styrelsen.

Genom att lägga ner mindre arbete känns ersättningen mer anpassad till arbetet i de fall den upplevs otillfredsställande. För att få ett så bra styrelsearbete som möjligt måste alltså *ledamöterna uppleva att de får den ersättning de förtjänar*, eller än högre sådan. Styrelseledamöterna jämför sig med sin referensgrupp, styrelsen, och anpassar sin arbetsinsats efter övriga ledamöters. Det blir tydligt då samtliga styrelseledamöter får samma ersättning för samma arbete. Detta borde medföra att man lägger sig på samma nivå som den ledamot som har den lägsta arbetsinsatsen för att jämvikt inom gruppen ska uppstå. Är man inte tillfredsställd med sin ersättning, kommer man troligen att vilja arbeta så lite som möjligt. Individer är benägna att prestera mer om personerna i dess omgivning presterar mycket.

Uppskattning och personlig utveckling upplever styrelseledamöterna att man får mer är nödvändigt av. Detta kan väga upp den upplevda ekonomiska otillfredsställelsen. Genom att vara överkompenserad på dessa plan kan arbetsinsatsen öka. Individen vill göra rätt för den upplevda överkompensation som finns vad gäller uppskattning och personlig utveckling.

Skulle man hårdra jämviktsteorin, att man anpassar sina insatser efter omgivningens, går det inte att rekrytera styrelseledamöter. Varför skulle en medlem lägga ner mer arbete för föreningen när de andra inte gör det. Så är nu inte fallet, men det kan förklara varför det kan vara svårt att motivera personer att ställa upp till styrelsen.

Styrelseledamöterna upplever att de i stort sett får lika behandling i styrelsen. Majoriteten anser sig få samma ersättning (ekonomisk), uppskattning, fortbildning och information. Dock finns olikheter vad gäller hur mycket information de olika styrelseledamöterna får. Ungefär 22 % anser att de får mer information än andra. Då personer har större tolerans mot överkompensation torde detta inte vara ett problem. Problemet är när individer upplever att de får mindre än andra. Då kan ett missnöje uppstå. Enligt jämviktsteorin uppkommer därigenom en spänning som individen försöker utjämna. Om individen upplever att han/hon får mer information än andra kan denne känna ett ansvar att lägga ner ett större arbete för

att kompensera för detta. Motsatt gäller då man anser sig få mindre än sina styrelsekamrater. Det är alltså viktigt att man inte ger någon mindre information, uppskattning, fortbildning eller ekonomisk ersättning, då detta kan ha hämmande effekter på arbetets kvalitet. Det spelar ingen roll hur bra kompetenser ledamöterna besitter om de känner sig missnöjda eller förfördelade. Är så fallet kommer de ändå inte att utnyttja kompetenserna till fullo. Samtidigt som det är önskvärt att ge belöningar, är det viktigt att alla upplever att de får lika mycket. Styrelseledamöterna får gärna känna att just de får mer, bara ingen känner att de får mindre.

Majoriteten av styrelseledamöterna inom skogsägarföreningarna har en positiv attributionsstil (se avsnitt 4.2.2.3). Styrelseledamöterna anser att det är hur väl de själva förbereder frågorna, som bestämmer hur bra styrelsearbetet blir. Detta tyder på att ledamöterna upplever att de kan och vill påverka sin situation och sitt arbete. En positiv attributionsstil kräver att individen själv kan påverka sitt handlande för att vara motiverad.

7.6 Styrelsen och form av belöning

Två tredjedelar anser att den viktigaste belöningen för ledamöterna är att det *visas att styrelsens arbete värdesätts*. Detta är en *inre belöning*. Det är dock en *systembelöning*, då den ges till samtliga styrelseledamöter. Alternativet med en individuell inre belöning rangordnas betydligt lägre. Endast 11 % anser att den viktigaste är att ge den enskilde ledamöten den uppskattning han/hon förtjänar. Det faktum att styrelseledamöterna hellre ser inre belöningar svarar väl mot teorierna. Personer med en positiv attributionsstil har en högre benägenhet att vilja ha inre belöningar. Det borde dock värderats högre att få en individuell belöning, eftersom detta enligt resonemangen ovan utlöser en större motivation. Det är viktigt att kontinuerligt utvärdera de belöningar som föreningen ger styrelsen, då arbetsförhållandena för styrelsen och föreningen ständigt förändras. De psykologiska kontrakten bör ändras med förutsättningarna.

Överlag kan sägas att styrelseledamöterna inte är nöjda med den aggregerade tillfredsställelsen i ekonomiska, personliga och sociala hänseenden. Skalan, på vilken ledamöterna skulle ange den upplevda tillfredsställelsen, var markerad från 1 till 6, där 1 motsvarar utmärkt tillfredsställelse. Styrelseledamöterna ligger strax över mitten av skalan. De borde, då samtliga dessa hänseenden vägs samman, vara nöjdare än så. Om den ekonomiska ersättningen inte är bra, borde andra hänseenden väga upp så att tillfredsställelsen sammantaget blir stor.

Tillfredsställelsen torde bli högre om styrelseledamöterna själva kunde besluta över de satsningar som görs. Om inte tillfredsställelsen är bra inom den sittande styrelsen kommer inte kompetenserna att utnyttjas maximalt. Det missnöje som finns kommer även att märkas hos medlemmarna och färre känner sig inspirerade att söka sig till styrelsen.

Resultatet av enkätundersökningen visar samma slutsatser oberoende av vilka teorier man kopplar till de olika svaren och svarsalternativen. *De personer som söker sig till styrelsen inom skogsägarföreningarna vill utveckla sig själva och sina förmågor på olika sätt. Ingen ställer upp till styrelsen för att få ett högt arvode.*

Denna undersökning visar vad majoriteten av styrelseledamöterna vill ha vad gäller belöningar. Det bör poängteras att varje individ är olika och att alla inte motiveras av samma faktorer. Då styrelserna inte är stora och valberedningen talar med de som kandiderar kanske man även kan ta reda på vilka mål och förhoppningar kandidaterna har med styrelsearbetet. Därmed kan man bättre styra individens insatser i styrelsen.

7.7 Kompetenser och kunskaper inom styrelsen

Starkt engagemang för föreningen och dess fortlevnad samt bra kunskapsmässig spridning bland styrelseledamöterna upplevs vara de viktigaste kompetenserna. Dessa kompetenser fick samma poäng av respondenterna. Den förstnämnda känns som ett måste för att man över huvudtaget ska engagera sig i ett styrelseuppdrag. Den sistnämnda kompetensen nämns i litteraturen rörande styrelsens kvalifikationer. Förutom engagemang är det kvalifikationer som poängteras i litteraturen som kommer på de översta platserna i rangordningen.

Det ligger en viss fara i att ha kunskapsmässig spridning inom styrelsen. Risken är att det sker en uppdelning beroende på vilken sorts fråga som behandlas. Detta kan leda till att fokus lyfts från medlemmarna och deras intresse till de olika kunskapsområdena. Det är viktigt att så många som möjligt i styrelsen tycker till i beredandet av frågor i styrelsen. Detta krävs för att så många synsätt som möjligt ska komma fram. Det ligger en fara i att ha expertkunskaper i styrelsen. Inom de områden där expertkunskaper finns riskerar föredragningarna av frågorna att vara mindre grundläggande. Detta kan innebära att övriga ledamöter inte blir så insatta i frågorna som de kunde bli. *Experten inom styrelsen blir i praktiken den som beslutar i frågan.*

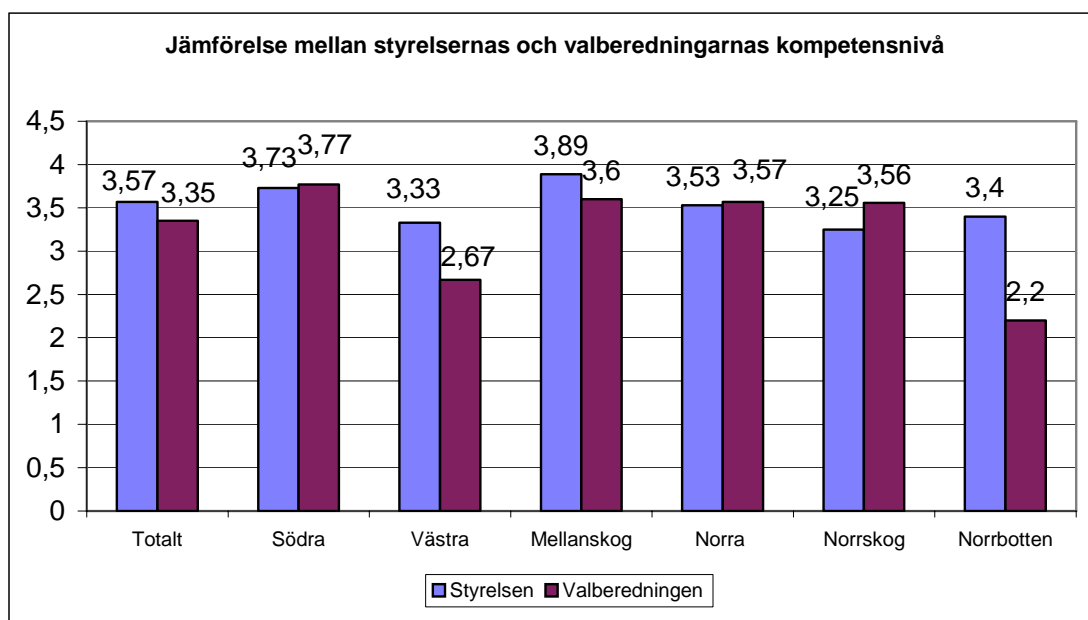
Fråga 16 i formuläret ska ge svar på samma frågeställning som ovanstående. Den förstnämnda är dock mer specifik och frågar efter vilka kompetenser som är viktigast i den egna styrelsen. Svaren på dessa båda frågor är mycket samstämmiga. Antingen har alla styrelser den kompetens som de upplever är viktigast eller också upplever de denna kompetens som viktigast eftersom de besitter den. *Det påtagligaste som styrelseledamöterna upplever att de saknar, men som de anser är viktigt, är god strategisk planering och arbete.* Denna faktor har rankats som den näst viktigaste kompetensen i en styrelse men anses bara vara den femte viktigaste i den egna styrelsen. I denna kompetens kan man räkna in uppdelningen av ansvar mellan ledningen och styrelsen. Då skiljelinjen mellan löpande verksamhet och strategisk, långsiktig sådan är suddig arbetet tungt. För att detta ska underlättas måste styrelsen och ledningen ha en god kommunikation och förtroende för varandra. Det kan också underlätta om styrelseledamöterna får utbildning i början av sitt uppdrag rörande hur styrelsearbete fungerar, vilken roll de ska spela samt vilka spelregler som gäller. Utbildning skulle effektivisera och underlätta samarbetet.

Ett annat problem, som brist på strategiskt arbete ger upphov till, är att medlemskårens *heterogenitet blir svårare att överbrygga.* Ju mer information medlemmarna har om föreningens planer, desto lättare är det att förebygga konflikter som kommer av de olika mål som finns bland medlemmarna. Strategisk planering och information till medlemmarna om denna är alltså viktig. Information ger också medlemmarna en möjlighet och en känsla av att kunna påverka. Denna känsla är av vikt även för ledningen och styrelsen då deras arbete underlättas om medlemmarna meddelar vad de tycker.

Under intervjuerna med valberedningsordföranden kom förslag på att kommunikationen mellan medlemmarna och ledningen skulle underlättas av ett bättre användande av IT. Informationsmail, uppdaterade hemsidor och diskussionsfora på internet är exempel på åtgärder som skulle kunna *förbättra kommunikationen*.

Det är inom de kunskapsområden, som enligt litteraturen är viktiga, som styrelsen anser att de bör ha kunskaper. Inom litteraturen poängteras vikten av *ekonomikunskaper* och *kunskaper om omvärlden*, såsom konkurrens och branschsituation.

Då styrelsen ombads värdera sin kompetensnivå blev det sammantagna värdet 3,57 på en skala, där 6 är "utmärkt" och 1 är "mycket dåligt". Det vore önskvärt om styrelserna legat på över 4 -markeringen. Då man jämför styrelsens kompetensnivå med valberedningens får man följande resultat.



Figur 7.1 Jämförelse mellan styrelsens och valberedningens kompetensnivå

Förhoppningen var att valberedningens upplevda kompetensnivå skulle motsvara styrelsens. Detta stämmer i vissa fall, såsom Södra Skogsägarnas. *En hög kompetensnivå hos valberedningen borde föra med sig en hög kompetensnivå på styrelsen*, då valberedningen blir bättre på att finna och motivera lämpliga kandidater.

Den viktigaste åtgärden för att öka styrelsens kompetens anser styrelserna vara att löpande fortbilda ledamöterna följt av att tydligare definiera vilken kompetens styrelseledamöterna behöver. I arbetet med att öka kompetensen har troligen valberedningen en viktig roll. I två öppna frågor har utrymme givits för respondenterna att lämna synpunkter på valberedningens kompetensnivå samt ge förslag på hur dennes arbete ska kunna förbättras. *Då de flesta valberedningar idag har börjat arbeta med intervjuer och kompetensidentifikation av styrelsen, vilket uppfattas fungera väl, kanske det är dags att vända blicken mot valberedningens sammansättning. Bör man inte använda samma system för att ta fram en bra valberedning?*

8. Slutsats

Enligt avsnitt 1.3 är syftet med arbetet att ”klargöra vilka kvalifikationer man kan kräva av individer i en kooperativ förenings styrelse (i detta fall skogsägarföreningarnas styrelser), hur en framgångsrik rekryteringsprocess till denna styrelse bör gå till samt hur man ska motivera personer med rätt kompetens att söka sig till densamma”.

Enkäten visar att de viktigaste **kompetenserna** i styrelse är starkt engagemang för föreningen och dess fortlevnad samt bra kunskapsmässig spridning. Det sistnämnda måste valberedningen säkerställa genom sitt arbete. Engagemang krävs för att individen över huvudtaget ska engagera sig i styrelsen. Kunskapsmässig spridning ger styrelsen en bred kompetens men spridningen kan också ge upphov till att enskilda styrelseledamöter får mer att säga till om i enskilda frågor. Personer med kunskap inom ett visst område får ta hand om frågor som behandlar detta område. Att en person handhar frågan kan innebära att medlemsnyttan skjuts åt sidan då övriga ledamöter inte kommer till tals. De viktigaste kunskaperna är ekonomikunskaper och kunskaper om omvärlden, t.ex. konkurrens och bransch. Styrelserna upplever att de idag har bristande strategiskt arbete och planering, vilket kan medföra problem att överbrygga medlemmarnas heterogenitet och skilda målsättningar.

Rekryteringen till styrelsen sker idag genom att valberedningen inventerar vilka kompetenser som finns inom styrelsen och klargör vilka som bör tillföras. Efter detta söker man kandidater vilka besitter dessa kompetenser. Föreningarna upplever det olika svårt att få medlemmar att kandidera till styrelsen. Genom att locka medlemmar med rätt morötter torde det gå lättare att få medlemmar med rätt kompetens att söka sig till styrelsen.

De faktorer som dagens styrelseledamöter finner mest **motiverande** är en känsla av inflytande, en möjlighet att utveckla sina förmågor samt möjligheten att få ny kunskap. Faktorerna som ledamöterna anser viktiga tyder på att belöningarna för arbetet måste vara inre sådana. Medlemmarna söker sig till styrelsen för att förverkliga sig själva eller få status och prestige. Behovet av självförverkligande ska tillfredsställas genom att de genom styrelseuppdraget får ökad kunskap. Fortbildning är därmed den morot som skulle tilltala dessa människor mest. Behovet av status och prestige tillfredsställs genom att styrelsens status ökar. Detta kan göras genom att man visar hur arbetet går till, vilka beslut som tas etc. Det är viktigt att styrelseledamöterna är nöjda med sitt uppdrag, annars kan de göra ett sämre arbete samt påverka potentiella styrelseledamöter att inte ställa upp till styrelsen. Ledamöternas motivation kan ökas genom att föreningen skraddarsyr belöningarna efter ledamöternas behov och önskemål. Viktigt är dock att samtliga ledamöter upplever att de får likvärdig ersättning av föreningen.

Valberedningen tycks ha kommit långt i sitt arbete att identifiera kompetenser och lämpliga styrelseledamöter. Då valberedningens arbete avgör hur kompetent styrelsen blir, är det av vikt att resurser även läggs på denna. Genom att fokusera på valberedningens kompetens och sammansättning kan denna göra ett bättre arbete med att få fram den bästa styrelsen. Ju kompetentare valberedning, desto kompetentare styrelse.

Referenser

- Anderson, B. 2000. Directors and Managers. *Cooperatives: An Economic and Management Perspectives*, editors D W Cobia & B L Anderson. Opubl. manuskript
- Axelsson, B. 1996. *Kompetens för konkurrenskraft: källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. SNS, Stockholm
- Bruzelius, L H, Skärvad, P-H. 1995. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund
- Corporate governance and management control in cooperatives*. 2000. Pellervo, Helsingfors
- Ellström, P-E. 1999. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Nordstedts Juridik AB, Stockholm
- ”För dig som äger skog”, Skogsägarna Norrskog, 2000
- Jacobsen, D I, Thorsvik, J. 1995. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund
- Lönsamt familjeskogsbruk*. 2000. LRF Skogsägarna, Smedjebacken
- Maslow, A. 1968. A Theory of Human Motivation: The Basic Needs. *Perspectives in Consumer Behavior*, editors H H Kassarian & T S Robertson. Scott, Foresman and Company, Glenview
- McKenna, E I. 1987. *Psychology in business – theory and applications*. Wheaton & Co Ltd, Exeter
- Molander, B. 1998. *Kunskap i handling*. Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg
- Nilsson, J. 1991. *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur, Lund
- Norra Skogsägarna Årsredovisning 1999–2000
- Norrbottnens Läns Skogsägare, årsredovisning 1999/2000
- Skogsägarna Mellanskog, Verksamhetsberättelse 2000
- Södra, En kort sammanfattning, 2000

Internetkällor

<http://www.mellanskog.se> - Skogsägarna Mellanskog

<http://www.mindab.com> - Mindab

<http://www.norraskogsagarna.se> - Norra Skogsägarna

<http://www.norrskog.se> - Skogsägarna Norrskog

<http://www.vastra.nu> - Västra Skogsägarna

E-postkommunikation

Per Bengtsson, Informationschef Skogsägarna Mellanskog, 010516

Håkan Lageson, Norrbottens läns Skogsägare, 011011

Bilaga 1 Introduktionsbrev till telefonintervju med valberedningsordförandena

Hejsan!

Här kommer de frågor jag kommer att ställa vid min intervju på torsdag den 7 juli. Den information som framkommer vid intervjun kommer att användas i mitt examensarbete, vilket jag gör vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Uppsala. Mitt examensarbete handlar om hur man ska kunna rekrytera personer med rätt kompetens till Skogsägarföreningarnas styrelser på effektivaste sätt. Arbetet kommer till stor del att bli en jämförelse mellan Sveriges olika skogsägarföreningars styrelser och föreningarnas process för att rekrytera styrelseledamöter. Förhoppningsvis ska arbetet resultera i att en generell, effektiv rekryteringsprocess skall kunna identifieras.

Jag kommer att intervjua samtliga ordföranden/sammankallande för skogsägarföreningarnas valberedningar. Efter dessa intervjuer kommer en enkät konstrueras, vilken kommer att skickas till samtliga styrelseledamöter. I denna enkät kommer ledamöterna ombes gradera den upplevda kompetensen hos sin egen resp. de andra föreningarnas styrelser, ange vilka faktorer som är avgörande för om styrelserna upplevs som kompetenta eller inte samt ange vilka faktorer som anses vara avgörande för om man väljer att engagera sig i ett styrelseuppdrag eller inte.

Den intervju som görs med ordförandena/sammankallande för valberedningarna skall ligga till grund för enkätens utformning samt klargöra hur rekryteringsprocessen praktiskt fungerar inom de olika föreningarna. Förhoppningen är att intervjuerna skall ge en fingervisning om vilka faktorer som är avgörande för såväl kompetensen inom styrelsen som valet att engagera sig.

Har Du några funderingar går det bra att kontakta mig på tel: 018-40 44 51 eller 0733-20 80 80

Mvh

Lena Westerlund

Bilaga 2 Frågor till intervjun av valberedningsordförandena

Frågor till ORDFÖRANDE/SAMMANKALLANDE FÖR VALBEREDNINGEN

Hur görs rekryteringsprocessen?

- Hur utses valberedningen?
 - Valberedningens sammansättning
 - Valberedningens mandatperiod
 - Valbarhet till valberedningen
- Hur arbetar valberedningen?
- Vilka direktiv har valberedningen?
- Vad tänker man på när man letar kandidater?

Vilka kvalifikationer anses viktiga hos kandidaterna till styrelsen?

Vilka faktorer upplevs vara betydelsefulla för huruvida personer ställer upp till styrelseuppdrag eller inte?

Vilka styrkor upplever man inom styrelsearbetet?

Vad skulle man kunna göra bättre inom styrelsearbetet?

Efter vilken demokratisk grundsyn arbetar styrelsen?

Finns olika synsätt representerade hos olika ledamöter?

Finns det problem att rekrytera kompetenta personer till styrelseuppdrag idag?

Hur skall man kunna få fler att vilja engagera sig i styrelseuppdrag?

Vilka är styrkorna i dagens valberedningsarbete?

Vad skulle man kunna göra bättre inom dagens valberedningsarbete?

Lyssnar stämman på valberedningen?

Bilaga 3 Introduktionsbrev till enkätutskick

Bäste/Bästa styrelseledamot!

Undertecknad skriver för närvarande examensarbete vid Sveriges lantbruksuniversitet i Uppsala. Mitt examensarbete handlar om hur man kan rekrytera personer med rätt kompetens till skogsägarföreningarnas styrelser på effektivaste sätt. Arbetet blir till stor del en jämförelse mellan Sveriges olika skogsägarföreningars styrelser och föreningarnas process för att rekrytera styrelseledamöter. Förhoppningsvis ska arbetet resultera i att en generell, effektiv rekryteringsprocess skall kunna identifieras. Detta arbete görs i samarbete med LRF med Ulf Österblom och Per Lundgren såsom kontaktpersoner.

Med detta brev följer en enkät som berör skogsägarföreningarnas styrelser, kompetenser inom styrelserna samt vad som motiverar personer att engagera sig i styrelseuppdrag. Denna enkät är tänkt att användas som underlag i mitt examensarbete. Jag har intervjuat samtliga ordföranden/sammankallande för skogsägarföreningarnas valberedningar och dessa intervjuer ligger till grund för denna enkät. Enkäten går ut till samtliga ledamöter i skogsägarföreningarnas styrelser. Den information som lämnas i enkäten kommer att behandlas konfidentiellt.

Jag hoppas att Du vill hjälpa mig genom att senast den 23 juli fylla i formuläret och sända den åter till mig i det frankerade svarskvarttet. Resultatet av denna enkätundersökning kommer att finnas presenterat i mitt examensarbete. Önskas ett exemplar av det färdiga arbetet går det bra att meddela mig detta genom att skicka ett e-postmeddelande på adress: a6lenwes@ulmo.stud.slu.se eller genom att ringa på telefon: 018-40 44 51 eller 0733-20 80 80.

Har Du några funderingar är Du välkommen att kontakta mig.

Tack på förhand!

Lena Westerlund

Bilaga 4 Enkätformulär

Enkät till skogsägarföreningarnas styrelser

Returernas till: Sveriges lantbruksuniversitet
(senast 23 juli) Institutionen för ekonomi
Att: Lena Westerlund
Box 7013
750 07 Uppsala

1. I vilken av följande skogsägarföreningar är Du styrelseledamot?
(Markera föreningen med ett kryss)

- Södra skogsägarna
- Västra Skogsägarna
- Skogsägarna Mellanskog
- Skogsägarna Norrskog
- Norra Skogsägarna
- Skogsägarna Norrbotten

2. Under hur många år har Du varit ledamot i denna skogsägarförenings styrelse?
(Ringa in det alternativ som passar bäst)

1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-16 17<

3. Vilka faktorer var viktigast för Dig när Du valde att engagera Dig i detta styrelseuppdrag?

(Markera och rangordna samtliga faktorer med siffrorna 1 och uppåt, 1 sätts framför den faktor som anses viktigast)

- ___ Jag ville bevaka och förvalta medlemmarnas intressen och därmed mina egna
- ___ Jag tycker att det är viktigt med en skogsägarförening och ville dra mitt strå till stacken
- ___ Jag ansåg mig ha mycket att tillföra föreningen
- ___ Valberedningen övertalade mig
- ___ Arbetet med styrelsen verkade utvecklande
- ___ Ersättningsnivån var tillfredsställande
- ___ Jag ville representera mitt geografiska område
- ___ Jag ville få mer information och tydligare kunna påverka föreningens verksamhet
- ___ Jag ville vara en del av styrelsegruppen

___ Annat:

4. Vilka faktorer anser Du vara mest betydelsefulla för att personer väljer att **INTE engagera sig i ett styrelseuppdrag?**

(Markera och rangordna samtliga faktorer med siffrorna 1 och uppåt, 1 sätts framför den faktor som anses viktigast)

___ Man upplever inte att man kan påverka föreningens verksamhet

___ Tidsåtgången för styrelsearbetet är för stor

___ Arvodet/Ersättningarna för styrelsearbetet anses vara för låga

___ Det är inte tillräcklig status att sitta i styrelsen

___ Engagemanget för föreningen är för lågt hos tänkbara kandidater

___ Tillräcklig information om styrelsens arbete når ej tänkbara styrelsekandidater
och dessa kandiderar därmed inte

___ Annat:

5. Vad anser Du är det mest värdefulla, som styrelsearbetet ger Dig som person?

(Markera med ett kryss det alternativ som stämmer bäst)

() Samhörighet med en grupp

() Uppskattning för min arbetsinsats

() En känsla av inflytande

() En möjlighet att utveckla mina förmågor

() Annat:

6. Vilken belöning hoppas Du att styrelseuppdraget kan ge Dig?

(Markera med ett kryss det alternativ som stämmer bäst)

() Bra meriter

() Utvidgat kontaktnät

() Erkännande inom föreningen

() Ny kunskap

() Gemenskap inom styrelsen

() Nya upplevelser

7. Tillfredsställer föreningen Dina önskemål med avseende på följande faktorer?
(Markera med ett kryss hur Du upplever att utbudet av faktorn motsvarar ditt behov)

	Mer än väl	Lagom	Inte helt
Ersättning (ekonomisk)	()	()	()
Uppskattning	()	()	()
Personlig utveckling	()	()	()

8. Hur upplever styrelseledamöter fördelningen av nedanstående faktorer inom styrelsen?
(Markera med ett kryss hur den upplevda fördelningen av faktorerna är inom styrelsen)

	Andra får mer än jag	Alla får lika	Jag får mer än andra
Ersättning (ekonomisk)	()	()	()
Uppskattning	()	()	()
Fortbildning	()	()	()
Information	()	()	()

9. Vilken av följande faktorer anser Du är viktigast för hur bra styrelsearbetet blir?
(Markera med ett kryss det alternativ som stämmer bäst)

- () Hur omvärlden emottar styrelsens beslut
- () Hur väl den enskilde styrelseledamoten förbereder frågorna
- () Hur väl styrelseledamoten presenterar beslutet för omvärlden och hur det emottas
- () Annat:

10. Vad anser Du är den viktigaste belöningen som Din förening ger styrelseledamöterna?
(Markera med ett kryss det alternativ som stämmer bäst)

- () Skälig ekonomisk ersättning
- () Visar att styrelsens arbete värdesätts
- () Ger den enskilde styrelseledamoten den uppskattning han/hon förtjänar
- () Annat:

11. Hur mycket ger styrelsearbetet Dig i ekonomiska, personliga och sociala hänseenden?
(Ringa in den siffra som motsvarar upplevd nivå, 1 = väldigt mycket)

Väldigt mycket

Inte alls

1 2 3 4 5 6

12. Vad är mest givande för de som sitter i styrelsen?

(Markera och rangordna samtliga faktorer med siffrorna 1 och uppåt, 1 sätts framför den faktor som anses viktigast)

- Personliga utvecklingsmöjligheter
- Gruppsamhörighet
- Känsla av uppskattning från medlemmar
- Förhöjd status genom styrelseengagemanget
- Ekonomisk ersättning
- Känsla av påverkansmöjlighet
- Bra meriter
- Annat:

13. Vilka kompetenser är viktigast för styrelserna i skogsägarföreningarna?

(Markera och rangordna samtliga faktorer med siffrorna 1 och uppåt, 1 sätts framför den faktor som anses viktigast)

- God strategisk planering och arbete
- Gott samarbete
- Bra kunskapsmässig spridning bland styrelseledamöterna
- Bra kommunikation med medlemmarna
- Stor erfarenhet av styrelsearbete
- Bra geografisk spridning på styrelseledamöterna
- Starkt engagemang för föreningen och dess fortlevnad
- Stort ansvarskännande för medlemmarnas intressen
- Annat:

14. Inom vilka kunskapsområden upplever Du att det är viktigast att styrelsen har kunskaper?

(Markera och rangordna samtliga områden med siffrorna 1 och uppåt, 1 sätts framför det område som anses viktigast)

- ___ Ekonomi
- ___ Teknik
- ___ Språk
- ___ Näringspolitik
- ___ Skogsskötsel
- ___ Omvärlden (exempelvis bransch och konkurrens)
- ___ Annat:

15. Hur är den sammantagna kompetensnivån i Din styrelse?

(Ringa in en siffra som motsvarar kompetensnivån på styrelsen, 1 = utmärkt kompetensnivå)

- | Utmärkt | | | | | | Mycket låg |
|---------|---|---|---|---|---|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |

16. Vilka kompetenser anser Du är de starkaste i Din styrelse?

(Markera och rangordna samtliga faktorer med siffrorna 1 och uppåt. 1 sätts framför den faktor som anses viktigast)

- ___ God strategisk planering och arbete
- ___ Gott samarbete
- ___ Bra kunskapsmässig spridning bland styrelseledamöterna
- ___ Bra kommunikation med medlemmarna
- ___ Stor erfarenhet av styrelsearbete
- ___ Bra geografisk spridning på styrelseledamöterna
- ___ Starkt engagemang för föreningen och dess fortlevnad
- ___ Stort ansvarskännande för medlemmarnas intressen
- ___ Annat:

17. Vilka av följande åtgärder tror Du är viktigast för att styrelsens kompetens ska öka?

(Markera och rangordna samtliga områden med siffrorna 1 och uppåt, 1 sätts framför det område som anses viktigast)

- Tydligare definiera vilken kompetens styrelseledamöterna behöver
- Önskan om geografisk spridning av styrelseledamöter bör tas bort
- Förbättring av valberedningens arbete
- Löpande fortbildning av styrelseledamöterna
- Mer information till styrelseledamöterna från såväl företaget som medlemmarna
- Rekrytering av styrelseledamöter som inte är skogsägare men har annan kompetens
- Genom att engagera fler kvinnliga styrelseledamöter
- Genom att engagera fler yngre styrelseledamöter
- Annat:

18. Hur väl anser Du att valberedningsarbetet i Din skogsägarförening fungerar?
(Ringa in den siffra som bäst motsvarar valberedningens arbete, 1 = fungerar utmärkt)

Utmärkt					Mycket dåligt
1	2	3	4	5	6

19. Motivering till ovanstående val:

20. Har Du några förslag till förbättringar av valberedningens sammansättning och arbete, skriv gärna ner dem nedan. (Fortsätt gärna skriva på baksidan)

Bilaga 5 Jämförelse mellan skogsägarföreningarnas stadgar vad gäller styrelsen och valberedningen

	Skogsägarna Norrbotten	Norra Skogsägarna	Skogsägarna Norrskog	Skogsägarna Mellanskog	Västra Skogsägarna	Södra Skogsägarna
Styrelsen:						
Sammansättning	5-7 ledamöter (personliga suppleanter)	7-12 ledamöter (max 3 suppleanter)	7-11 ledamöter (1-3 suppleanter)	7-11 ledamöter (1-3 suppleanter)	5-9 ledamöter (0-3 suppleanter)	11 ledamöter (max 3 suppleanter) Minst 8 ledamöter skall vara medlemmar. Styrelseledamöterna skall om möjligt representera tillförseleområdena. Stämman kan delegera till styrelsen att utse 3 ledamöter.
Mandatperiod	2 år, saxat	2 år, saxat	2 år, saxat (suppleanter 1 år)	2 år, saxat	2 år, saxat	2 år, saxat (de som valts inom styrelsen, 1 år)
Valbar	Röstberättigad medlem, person som avses i 6 kap 4§ FL, eller dennes maka/make, son, dotter, firmatecknare för sådan medlem eller person i ansvarsställning anställd hos sådan medlem. Efter styrelsens yttrande kan lämplig person väljas vilken ej tillhör kategorierna ovan, dock högst 2 ledamöter och 2 suppleanter.	Röstberättigad medlem, person som avses i 6 kap 4§ FL, eller dennes maka/make, son, dotter, firmatecknare för sådan medlem eller person i ansvarsställning anställd hos sådan medlem. Efter styrelsens yttrande kan lämplig person väljas vilken ej tillhör kategorierna ovan, dock högst 2 ledamöter och 2 suppleanter.	Röstberättigad medlem eller dennes maka/make, son eller dotter, hos röstberättigad medlem eller inom lantbrukskooperationen anställd person, eller annan person som avses i 6 kap 4 § FL.	Röstberättigad medlem eller dennes förälder, make/maka, son, dotter eller firmatecknare samt hos sådan medlem i förtroendeställning anställd eller i 6 kap § 4 FL angiven företrädare.	Röstberättigad medlem eller dennes make/maka, son, dotter, förälder, person i förtroendeställning eller annan person som avses i 6 kap 4 § FL. Stämman kan högst välja 2 styrelseledamöter som ej är medlemmar i föreningen.	-
<i>Uppgifter (stadgade)</i>						
- VD	Styrelsen utser	Styrelsen utser	Styrelsen utser	Styrelsen utser	Styrelsen utser	Styrelsen utser
- Firmatecknare	Styrelsen utser	Styrelsen utser	Styrelsen utser	Styrelsen utser	Styrelsen utser	Styrelsen utser
- Medlemskap	Styrelsen prövar	Styrelsen prövar	Styrelsen prövar	Styrelsen prövar	Styrelsen prövar	Styrelsen prövar
- Uteslutning	Styrelsen kan utesluta medlem	Styrelsen kan utesluta medlem	Styrelsen kan utesluta medlem	Styrelsen kan utesluta medlem	Styrelsen kan utesluta medlem	Styrelsen kan utesluta medlem

Skogsbruksomr.(SBO) (Tillförseleomr.)	Styrelsen indelar	Styrelsen indelar	Styrelsen indelar	Styrelsen indelar	Styrelsen indelar i samråd med berörda SBO	Styrelsen indelar efter samråd med förvaltningsrådet.
- Arbetsgrupper	-	Styrelsen kan utse arbetsgrupper till förvaltningsuppgifter.	-	Styrelsen kan utse arbetsgrupper till förvaltningsuppgifter.	-	-
- Fast egendom	Styrelsen har rätt att köpa/sälja	-	Styrelsen få belasta/överlåta	-	-	
- Insatser	Styrelsen beslutar	Styrelsen beslutar	Styrelsen beslutar	Styrelsen beslutar	Styrelsen beslutar	Styrelsen beslutar
- Förlagsinsatser	Styrelsen kan besluta om tillskott av detta kapital	Styrelsen kan besluta om tillskott av detta kapital	Styrelsen kan besluta om tillskott av detta kapital	Styrelsen kan besluta om tillskott av detta kapital	-	Styrelsen kan besluta om tillskott av detta kapital
Prissättning, gottgörelse	Styrelsen bestämmer	Styrelsen bestämmer	-	Styrelsen bestämmer	Styrelsen bestämmer	Styrelsen bestämmer
Valberedningen:						
Sammansättning			7-15 ledamöter	max 15 ledamöter vilka bör representera föreningens olika delar.		6-10 ledamöter (suppleanter till samtliga) Ledamöterna skall om möjligt representera tillförseleområdena.
Mandatperiod			1 år	2 år, saxat		1 år
Valbar				Se valbarhet styrelsen		-
<i>Uppgifter (stadgade)</i>						
- Ersättningar			Förbereder			Förbereder
- Antal ledamöter			Förbereder			Förbereder
- Val av styrelse			Förbereder			Förbereder
- Val av suppleanter			Förbereder			Förbereder
- Val av ombud			Förbereder			Förbereder
- Val av revisorer			Förbereder			Förbereder
Övriga organ:						
Skogsbruksomr. (SBO) råd	Skogsbruksområdets styrelse	Skogsbruksområds råd	Skogsbruksområds råd	Förtroenderåd	Skogsbruksområdes styrelse	Förtroenderåd

- Sammansättning	3-9 ledamöter	proportionellt mot antal medlemmar	3-9 ledamöter	5-9 ledamöter (max 3 suppleanter)	3-9 ledamöter	5-9 (>900 medlemmar = 1 ledamot/1000) (Suppleanter för alla)
- Mandat period - Valbar		1 år		2 år, saxat		2 år, saxat
Uppgifter (stadgade):		Verksamheten skall stimulera till samverkan mellan enskilda skogsägare samt stärka och utveckla kontakten mellan medlemmar och föreningen.		Skall verka för en levande kontakt mellan medlemmarna och föreningens styrelse.		Skall svara för den kooperativa verksamheten mellan stadgade träffar.
Valberedning						
Sammansättning				3 ledamöter		3-5 ledamöter (suppleanter till alla)
Mandat				3 år (1 nyval varje år)		1 år
Uppgifter (stadgade):						
Val till fullmäktige						Förbereder
Val till råd						Förbereder
Ordföranderåd						
Sammansättning				Ordföranderåd Ordförande inom förtroenderåden. Styrelsen kan utse extra ledamöter efter förslag från rådet.		Förvaltningsråd Ordföranden inom förtroenderåden
Uppgift (stadgade)				Rådgivande till styrelsen och VD. Nominerar till valberedningen		Yttra sig i olika ärenden. Förbereda val av föreningsstämmans valberedning. Utgöra forum för näringspolitiska frågor.

Pris: 80:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2002

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