

Christian Johansen Ohrt og Ingvild Brennekåsa

«Min sparebank og Norges Bank» – Styrets rolleutøvelse i norske lokale sparebanker

«My Savings Bank and the Central Bank of
Norway» – The Board's Role Execution in
Norwegian Local Savings Banks

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Hilde Fjellvær
Mai 2024

Christian Johansen Ohrt og Ingvild Brennekåsa

«Min sparebank og Norges Bank» – Styrets rolleutøvelse i norske lokale sparebanker

«My Savings Bank and the Central Bank of Norway» –
The Board's Role Execution in Norwegian Local
Savings Banks

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Hilde Fjellvær
Mai 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

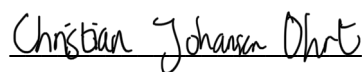
Forord

Det er med stor glede at vi presenterer vår ferdige masteroppgave. Denne avhandlingen markerer avslutningen på våre fem år som studenter ved NTNU Handelshøyskolen, en periode som har vært både utfordrende og berikende for oss begge. Særlig har det siste semesteret vært intenst, med sine frustrasjoner, men også store gleder. Det føles derfor svært befriende å kunne avrunde både semesteret og vår studietid med denne oppgaven, som har lært oss så mye og gitt en følelse av mestring. Vi håper at du som leser oppgaven vil finne den like spennende som vi har.

Vi ønsker å benytte dette forordet til å sende en stor takk til LOKALBANK, LB Selskapet, alle lokalbankene og informantene som har tatt seg tid i sin travle hverdag for å bistå oss med denne oppgaven. En spesiell takk til dere informanter som åpenhjertig har delt deres tanker, meninger og erfaringer med oss. Vi vil også takke vår veileder, Hilde Fjellvær, for stort engasjement, gode råd og morsomme, lærerike og tidvis frustrerende samtaler de siste månedene. Til slutt ønsker vi å uttrykke vår takknemlighet til venner og familie som har støttet oss gjennom denne prosessen og bidratt med gode innspill og motiverende ord.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Trondheim, mai 2024



Christian Johansen Ohrt



Ingvild Brennekåsa

Sammendrag

Norske lokale sparebanker operer i en unik kontekst som kjennetegnes av tre grunnforhold: de er små aktører med relativt få ansatte og begrenset forvaltningskapital, de opererer innenfor et avgrenset markedsområde med sterk historisk forankring, og de er del av en finanssektor med omfattende reguleringer. Dette gjør at sparebankene befinner seg i en spesiell posisjon hvor deres ressurser, historisk forankring og lokalt engasjement, samt regulatoriske krav, kan trekke i ulike retninger i styrets arbeid og rolleutøvelse. Gjennom bruk av et kvalitativt forskningsdesign, inkludert dybdeintervjuer med 17 nøkkelpersoner fra seks sparebanker tilknyttet LOKALBANK-alliansen, samt to observasjonsstudier, søker denne masteravhandlingen å besvare følgende problemstilling: *Hvilke faktorer påvirker styrets rolleutøvelse i norske lokale sparebanker?*

Vår studie fremhever at lokal forankring spiller en kritisk rolle i styrearbeidet, hvor styrene ofte prioriterer samfunnsbidrag høyere enn ren profittmaksimering. Dette innebærer at styrene i sparebankene må balansere mellom å oppfylle regulatoriske krav og å støtte lokale initiativer som har verdi for lokalsamfunnene. Videre avdekker studien vår at lokal forankring og lokalt fokus påvirker styresammensetningen gjennom å fungere som et alternativ til formalkompetanse. Likevel ser det ut til at strengere reguleringer bidrar til å endre denne tilnærmingen og skaper spenning mellom tradisjonelle praksiser og moderne krav. Studien viser videre at administrasjonsstyring og strategisk abdikasjon begrenser styrets rolleutøvelse, ettersom administrasjonen ofte håndterer både kontroll- og strategioppgaver.

Studien vår bidrar teoretisk til styrelitteraturen ved å nyansere, belyse utfordringer, og utvide forståelsen av styrets rolle, spesielt i kontekst av norske lokale sparebanker. Vi har identifisert lokal forankring som en unik faktor som tidligere litteratur ikke har adressert tilstrekkelig. Dette understreker behovet for mer kontekstsensitiv forskning. Lokal forankring, med dens sosiale og finansielle dualisme, representerer en potensiell utvidelse av styrets rolle, hvor finansielle og samfunnmessige hensyn integreres, noe som skaper en nyansert eller utvidet forståelse av styrerollen i dagens styrelitteratur.

Abstract

Norwegian local savings banks operate in a unique context characterized by three fundamental conditions: they are small financial institutions with relatively few employees and limited capital, they operate within a confined market area with strong historical roots, and they are part of a financial sector with extensive regulations. This places the savings banks in a distinctive position where their resources, historical anchorage, and local commitment, as well as regulatory demands, may pull in different directions in the board's work and role execution. Through the use of a qualitative research design, including in-depth interviews with 17 key individuals from six savings banks affiliated with the LOKALBANK alliance, and two observational studies, this master thesis seeks to answer the following question: *What factors influence the board's role execution in Norwegian local savings banks?*

Our study highlights that local anchorage plays a critical role in board work, where boards often prioritize community contributions above profit maximization. This implies that the boards of savings banks must balance meeting regulatory requirements whilst supporting local initiatives that have value for the communities. Furthermore, our study reveals that local anchorage and local focus influences board composition by serving as an alternative to formal competence. However, it appears that stricter regulations will contribute to changing this approach and will likely create tension between traditional practices and modern requirements. The study further shows that administration governance and strategic abdication limit the board's role execution, as the administration often handles both control and strategy related tasks.

Our study theoretically contributes to the board literature by nuancing, highlighting challenges, and expanding the understanding of the board's role, especially in the context of Norwegian local savings banks. We have identified local anchorage as a unique factor that previous literature has not sufficiently addressed. This emphasizes the need for more context-sensitive research. Local anchorage, with its social and financial dualism, represents a potential expansion of the board's role, where financial and community considerations are integrated, creating a nuanced or expanded understanding of the board role in today's board literature.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG.....	II
ABSTRACT	III
1.0 INTRODUKSJON.....	2
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	3
1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	4
1.3 LOKALBANK OG LB SELSKAPET SOM SAMARBEIDSPARTNER	5
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR.....	6
2.0 TEORI.....	7
2.1 STYRETS ROLLE.....	7
2.1.1 <i>Kontroll</i>	7
2.1.2 <i>Strategi</i>	8
2.1.3 <i>Service</i>	9
2.1.4 <i>Faktorer som påvirker styrets roller</i>	10
2.2 PERSPEKTIVER PÅ STYRET	15
2.2.1 <i>Det passive styre</i>	16
2.2.2 <i>Aktivt styre</i>	19
2.2.3 <i>Kognitiv teori</i>	20
3.0 METODE.....	22
3.1 VITENSKAPSTEORETISK TILNÆRMING	22
3.2 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN	22
3.3 DATAINNSAMLING	23
3.3.1 <i>Metode for datainnsamling</i>	24
3.3.2 <i>Intervjuguide</i>	25
3.3.3 <i>Utvalg og rekruttering av informanter</i>	26
3.3.4 <i>Gjennomføring av dybdeintervju</i>	28
3.3.5 <i>Gjennomføring av observasjon</i>	29
3.4 DATAANALYSE.....	30
3.5 VURDERING AV FORSKNINGSKVALITET.....	33
3.5.1 <i>Validitet</i>	33
3.5.2 <i>Reliabilitet</i>	35
3.5.3 <i>Etisk refleksjon</i>	36

3.6 OPPSUMMERING	37
4.0 EMPIRI.....	38
4.1 STRUKTURELLE FORHOLD.....	38
4.1.1 Økte reguleringer	38
4.1.2 Rekrutteringsprosessen	41
4.1.3 Sparebankenes historikk.....	42
4.2 KOGNITIVE FORHOLD.....	43
4.2.1 Omfanget av styrerollen	43
4.2.2 Viktigheten av administrasjonen	44
4.2.3 Rolleforståelse og involvering.....	46
4.2.4 Lokal tilknytning.....	48
4.3 RELASJONELLE FORHOLD	49
4.3.1 Autoritet som følge av erfaring og kompetanse.....	49
4.3.2 Betydningen av banksjefens rolle.....	50
4.3.3 Eksterne styremedlemmer.....	51
4.3.4 Samfunnsansvar og samfunnsrolle.....	52
4.4 OPPSUMMERING	54
5.0 ANALYSE.....	55
5.1 LOKAL FORANKRING.....	55
5.2 STYRESAMMENSETNING	59
5.2.1 Erfaring og kompetanse	60
5.2.2 Rekrutteringsprosess	62
5.2.3 Eksterne styremedlemmer.....	64
5.3 ADMINISTRASJONSSTYRING.....	65
5.4 STRATEGISK ABDIKASJON.....	69
5.5 OPPSUMMERING	72
6.0 KONKLUSJON.....	73
6.1 STUDIENS PROBLEMSTILLING	73
6.2 TEORETISK BIDRAG	74
6.3 PRAKTISK BIDRAG.....	76
6.4 VIDERE FORSKNING.....	77
LITTERATURLISTE.....	79
VEDLEGG.....	87
VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING.....	87

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE STYRELEDERE OG STYREMEDLEMMER.....	90
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE BANKSJEFER	92
VEDLEGG 4: OBSERVASJONSSKJEMA – UTDRAG	94

Figurliste

FIGUR 1: SPAREBANKENE SIN GEOGRAFISKE PLASSERING	5
FIGUR 2: STYRETS EGENSKAPER OG ROLLER (ZAHRA & PEARCE, 1989)	10
FIGUR 3: STRUKTUR FOR ANALYSE	55
FIGUR 4: DELKAPITTELETS FOKUSOMRÅDE I ANALYSENS STRUKTUR	56
FIGUR 5: FAKTORER SOM PÅVIRKER LOKAL FORANKRING.....	57
FIGUR 6: DELKAPITTELETS FOKUSOMRÅDE I ANALYSENS STRUKTUR	60
FIGUR 7: FAKTORER SOM PÅVIRKER STYRESAMMENSETNINGEN	60
FIGUR 8: DELKAPITTELETS FOKUSOMRÅDE I ANALYSENS STRUKTUR	65
FIGUR 9: FAKTORER SOM PÅVIRKER ADMINISTRASJONSSTYRING.....	66
FIGUR 10: DELKAPITTELETS FOKUSOMRÅDE I ANALYSENS STRUKTUR	69
FIGUR 11: FAKTORER SOM PÅVIRKER STRATEGISK ABDIKASJON.....	70
FIGUR 12: EFFEKTEN AV ANALYSENS HOVEDFUNN	72

Tabelliste

TABELL 1: GENERELL INFORMASJON OM MEDLEMSBANKENE I LOKALBANK PER 01.01.2024	5
TABELL 2: DESKRIPTIV DATA OVER STUDIENS INFORMANTER.....	27
TABELL 3: DETALJERT FORDELING AV INFORMANTER	28
TABELL 4: FASER I DATAANALYSEPROSESSEN (BRAUN & CLARKE, 2006).....	32
TABELL 5: OPPSUMMERING METODISKE VALG.....	37
TABELL 6: OPPSUMMERING AV STUDIENS EMPIRI	54

1.0 Introduksjon

I løpet av 2010-tallet har finanssektoren blitt en av Europas mest regulerte bransjer, kun forbigått av legemiddelbransjen (Olsen, 2018; Otterdal, 2023). Dette kommer i kjølevannet av den globale finanskrisen i 2007-2008 som førte til de største forstyrrelsene i finansmarkedene, og den raskeste internasjonalt koordinerte offentlige sektorresponsen, siden den store depresjonen på 1930-tallet (IMF, 2018). Konsekvensen av dette har vært en ny og oppdatert reguleringsagenda i EU og en overhaling av forsiktighetsregler og tilsyn som har medført at finansnæringen har blitt pålagt en rekke nye lover og forskrifter (Olsen, 2018). Selv om Norge er blant landene som klarte seg best gjennom finanskrisen er vi likefullt blitt påvirket av den nye reguleringsagendaen gjennom EØS-avtalen (NOU, 2011).

Gjennom EØS-avtalen fra 1992 ble Norge en del av EUs indre marked som sikrer fri flyt av varer, tjenester, kapital og personer over landegrensene. Gjennom avtalen er også det norske rettssystemet blitt tettere knyttet unionen, og innflytelsen dette har hatt i norsk rett har vært omfattende og dyptgripende (Hegstad, 2023). Tempoet på europeisering går opp ettersom mange problemstillinger medlemslandene tidligere håndterte individuelt nå trekkes opp på EU-nivå. Som følge av Norges avtaler med EU blir denne flommen av nye reguleringer fortløpende integrert i norsk rett. Dette skaper utfordringer fordi store deler av norsk rett utformes uten norske påvirkningsmuligheter, samt fordi EUs forordninger og direktiver er mye lengre, mer detaljerte og i større grad skrevet av og for eksperter. Dette gjør at de er mindre tilgjengelige enn tradisjonell norsk lovgivning (Hegstad, 2023).

Finanssektoren i Norge er preget av mange aktører, hvor lokale sparebanker per 31. desember 2022 utgjør 84 av totalt 110 norske banker (Kirkedam, 2023). Den desentraliserte banksektoren utfordres av stadig strengere og kostnadskrevenende regelverk, noe som øker risikoen for at små banker kan forsvinne som følge av høye driftskostnader og de tydelige fordelene ved konsolidering til større enheter (Otterdal, 2023). Nettavisen rapporterte i 2021 at 70 sparebanker befant seg i faresonen (Revfem, 2021). Det anslås at sparebankene, med dagens regelverk, må ha over 10 milliarder kroner i utlån for å operere lønnsomt, og det forventes at denne terskelen kun vil øke. Dette er å regne som kritisk for de lokale sparebankene som siden etableringen av den første sparebanken i 1822 har vært sentrale i å finansiere næringsliv og husholdninger i sitt nærmiljø, samt hatt tradisjon for å gi gaver til allmennyttige formål (Jære, 2022). Eksempelvis utgjorde tildelinger fra sparebankene og sparebankstiftelsene i 2020 omtrent 2,3 milliarder

kroner. Kjernen til denne givertradisjonen er sparebankenes selveide egenkapital uten eiere som forventer utbytte, og skiller sparebanker i norsk kontekst med andre.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Gitt den desentraliserte banksektoren i Norge med svært mange banker er det følgelig et stort behov for styremedlemmer. I denne sammenheng er de reviderte og utvidede retningslinjene presentert i juli 2021, av den europeiske verdipapir- og markedstilsynsmyndigheten (ESMA) og den europeiske banktilsynsmyndigheten (EBA) om vurdering av egnetheten til styret og til nøkkelpersoner i kredittinstitusjoner og verdipapirforetak, interessante (Finanstilsynet, 2021). I norsk rett har finansforetakslovens § 3-5 om krav til ledelsen av foretaket vært gjeldende i lang tid. Denne paragrafen sier at foretaket ikke kan ha styremedlemmer som ikke kan antas å ha nødvendig kvalifikasjoner eller yrkeserfaring, som er dømt for straffbart forhold eller som tidligere har utvist atferd som skulle tilsi at vedkommende ikke kan ivareta vervet på en forsvarlig måte (Finansforetaksloven, 2015, §3-5). De reviderte og utvidede retningslinjene er omtrent 100 sider inkludert vedlegg, og er dermed langt mer detaljert enn norsk lovgivning. Med andre ord er det blitt strengere og langt mer omfattende å både sette seg inn i og å etterleve lovkravene. Man ser også i Finanstilsynets tilsynsrapporter etter tilsyn i norske banker at det hentes informasjon fra retningslinjer og regelverk utarbeidet på EU-nivå, og at dette håndheves aktivt (Finanstilsynet, 2022a, 2022b).

Samtidig som regelverk er blitt strengere, mer omfattende og mer komplisert, har man sett en enorm vekst i antall styreansvarssaker på 2000-tallet. Fra tusenårsskifte frem til 2014 ble det registrert omtrent 150 styreansvarssaker hvor mer enn 50 prosent av sakene var i perioden 2010-2014 (Andersen, 2018), og de siste årene har man sett omtrent 100 slike saker i året (Losnegård, 2023). Selv om det ikke er unormalt at antallet for slike saker øker i forbindelse med nedgangstider fordi man typisk leter etter noen å rette krav mot når selskaper påføres tap (Grihamar, 2021a), er det uten tvil større risiko i dag for at man som styremedlem vil kunne bli holdt ansvarlig. Dette signaliseres blant annet av forsikringsselskapene som nå setter opp prisene på styreansvarsforsikringer betydelig (Grihamar, 2021b).

Endringer i lovkrav, et betydelig større antall styreansvarssaker og vår interesse for lokale sparebanker gjennom nåværende arbeidsforhold og tidligere bacheloroppgave, danner bakteppe for motivasjonen bak studien. Forskning på styrer, styrets rolle og styrets betydning for

virksomheter er omfattende og svært utbredt, hvor Morten Huse, professor emeritus på Handelshøyskolen BI, er sentral i norsk og skandinavisk kontekst. Vi har derimot ikke klart å finne forskning på styrets arbeid med norske lokale sparebanker som kontekst. Vi ønsker derfor å bidra med utvidet teoretisk forståelse på hvordan styrearbeidet påvirkes i lokale sparebanker, som tradisjonelt sett har vært av og for lokalmiljøet, men som samtidig er en del av en strengt regulert sektor.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Formålet med denne studien er å utforske faktorene som påvirker styrets rolleutøvelse i norske lokale sparebanker. Disse bankene opererer i en unik kontekst da de har en historisk forankring i sine lokalsamfunn som strekker seg over mer enn 200 år. Dette gjør dem til en integrert og sentral del av lokalsamfunnet. Samtidig er de som finansinstitusjoner en del av en strengt regulert sektor underlagt nasjonale og internasjonale lover og regler. Dette setter sparebankene i en spesiell stilling, hvor det lokale engasjementet og de regulatoriske kravene potensielt kan trekke i ulike retninger, noe som kan ha både direkte og indirekte effekter på hvordan styrearbeidet utøves. Problemstillingen i denne studien er derfor formulert slik:

Hvilke faktorer påvirker styrets rolleutøvelse i norske lokale sparebanker?

Gjennom å adressere denne problemstillingen, ønsker vi å bidra til en utvidet teoretisk forståelse av betydningen kontekst har for styrets arbeid og rolleutøvelse. Vi håper å tilføre innsikt til akademisk litteratur om styrever og styrearbeid, spesielt i en kontekst der få studier har fokusert på spenningen mellom det lokale og det globale. Samtidig håper vi at studien kan bidra med nyttige innsikter for praktikere som arbeider innenfor eller med styrever i lignende kontekster.

1.3 LOKALBANK og LB Selskapet som samarbeidspartner

Ettersom styremedlemmer er kjent for å være utfordrende å få tilgang til (Daily et al., 2003; Pye & Pettigrew, 2005), anså vi det som hensiktsmessig å forsøke å få til et samarbeid med en av dagens tre store sparebankallianser i Norge i et forsøk på å øke sannsynligheten for å få tilgang til både relevante kilder og et tilstrekkelig antall. De tre grupperingene det er snakk om er Sparebank 1-alliansen, Eika Gruppen eller LOKALBANK, og vi fikk bistand av sistnevnte. Mer om dette i metodekapittelet.



Figur 1: Sparebankene sin geografiske plassering

LOKALBANK er en konsekvens av misnøye og konflikt i Eika Gruppen knyttet til intern maktfordeling og fordeling av felleskostnader som førte til at 10 sparebanker valgte å melde seg ut av alliansen og opprette sin egen (Ferarovic & Risbakken, 2022; Trumpy, 2019). LOKALBANK består i dag av 10 frittstående sparebanker som har inngått et samarbeid om felles innkjøp og standardisering. Målet med alliansen er å styrke den enkelte bank sin konkurransekraft til fordel for deres kunder og lokalsamfunn gjennom deling av ressurser og kunnskap. For å få til dette er LB Selskapet AS etablert som et felles initiativ, eid i sin helhet av sparebankene. LB Selskapet fokuserer på å utvikle og implementere effektive tjenester av høy kvalitet for alliansebankene.

Tabell 1: Generell informasjon om medlemsbankene i LOKALBANK per 01.01.2024

Bank	Antall ansatte	Antall kontorer	Forvaltningskapital
68° Nord	65	7	12,8 mrd.
Askim og Spydeberg Sparebank	61	3	15,8 mrd.
Drangedal Sparebank	39	5	8,1 mrd.
Nidaros Sparebank	35	2	5,4 mrd.
Selbu Sparebank	43	5	6,8 mrd.
Sparebanken DIN Telemark	48	5	7,3 mrd.
Statsbygd Sparebank	34	3	6,4 mrd.
Tolga-Os Sparebank	41	5	6,6 mrd.
Ørland Sparebank	28	2	5,0 mrd.
Aasen Sparebank	39	3	7,9 mrd.
Totalt LOKALBANK	433	40	82,1 mrd.

1.4 Oppgavens struktur

Det påfølgende kapittelet vil ta for seg relevant teori og litteratur knyttet til styret og styrets rolle, faktorer som påvirker styrets rolle, samt ulike perspektiver på styret. Dette vil danne det teoretiske rammeverket for studien. Deretter vil studiens metodiske valg redegjøres for og begrunnes. Studiens empiriske funn, som er innhentet gjennom intervjuer og observasjoner, vil deretter bli presentert. Disse funnene vil bli analysert med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil det være en gjennomgang av analysens viktigste funn, samt en besvarelse av studiens problemstilling, hvor oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner presenteres sammen med en kort redegjørelse for muligheter for videre forskning.

2.0 Teori

I det kommende kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket som er nødvendig for å besvare studiens problemstilling. Med utgangspunkt i problemstillingen vår ønsker vi å studere faktorer som påvirker styrets rolleutøvelse i norske lokale sparebanker. Innledningsvis vil dette belyses ved å presentere styrets rolle, herunder kontroll, strategi og service. Videre vil vi utforske forskjellige perspektiver på styrets funksjon, fra det passive til det aktive styret, og diskutere relevante teorier som agentteori, stewardshipteorien, ledelseshegemoniteori, samt kognitiv teori. Den teoretiske gjennomgangen legger grunnlaget for å forstå de komplekse dynamikkene og utfordringene i styrearbeidet, og bygge opp under vår analyse og diskusjon rundt styrets rolle og styrets arbeid i norske lokale sparebanker.

2.1 Styrets rolle

Det finnes omfattende litteratur om styrets rolle i en organisasjon. Hva som regnes som styrets viktigste roller for verdiskapningen og hva som inngår i disse rollene defineres ulikt i litteraturen (Daily et al., 2003; Huse, 2011). Zahra og Pearce (1989) presenterte tidlig tre roller styret har; kontroll, service og strategi. Videre har Johnson et al. (1996), i likhet med Zahra og Pearce (1989), begrenset styrets rolle til en tredeling, men erstattet strategi med en ressursavhengighetsrolle som omhandler å sikre at virksomheten har nødvendige ressurser. I denne oppgaven benytter vi oss av Zahra og Pearce (1989) sin tredeling av styrets rolle; kontroll-, strategi- og servicerolle, som følge av at denne er den mest anvendte (Huse, 2011).

Sparebanker skiller seg spesielt ut ved å være såkalte *dual* eller *double bottom line* finansielle institusjoner, som både har finansielle og sosiale prioriteringer (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009). I motsetning til «joint-stock banks», på norsk kjent som aksjebanker, som har profittmaksimering for aksjeeierne som mål, har sparebanker en samfunnsrolle å ivareta i tillegg til sine økonomiske mål (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009). Denne unike dynamikken gjør at styrene i sparebanker, foruten sine tradisjonelle roller innen kontroll, strategi og service, også har en samfunnsrolle å ivareta.

2.1.1 Kontroll

Forskere anser kontroll som en av styrets viktigste oppgaver, til tross for at rollen operasjonaliseres på ulike måter (Huse, 2011). Zahra og Pearce (1989) argumenterer for at kontroll er avgjørende som følge av at styret må vurdere selskapet som en helhet, sikre vekst

og ivareta aksjonærenes verdier. Johnson et al. (1996) på sin side mener at viktigheten av kontrollrollen fremkommer av ansettelse og avskjedigelse av toppledelsen, spesielt daglig leder. Fokuset på styres kontrollrolle har lenge dominert forskningsområdet, og Daily et al. (2003) har argumentert for at dette skyldes bruken av agentteori i styrelitteraturen, samt det lovpålagte styreansvaret.

Basert på litteraturen om styrets kontrollrolle, kan den grovt deles inn i tre hovedkategorier; vurdering av daglig leders atferd og beslutninger, utvelgelse av daglig leder, samt direkte styring i krisetider (Huse, 2011). Likevel har det vist seg at en del styrer i hovedsak kun fungerer som et rådgivningsorgan for ledelsen, mens andre kun fungerer som instanser som formelt godkjenner beslutninger som i praksis allerede er tatt (Mace, 1971). I studier fra Lervik et al. (2005) ble det funnet at styreledere generelt sett vurderer styrets bidrag til kontrollfunksjonen som mer betydelig enn hva daglig leder gjør. Dette inkluderer både internkontroll, som omhandler virksomhetens orientering gjennom rutiner og systemer, og resultatkontroll, som fokuserer på måloppnåelse og budsjett (Lervik et al., 2005). Manglende kontrollinvolvering av styret forklares ofte ved at det er administrasjonen som forbereder og fremlegger saker for styret (Huse, 2011).

2.1.2 Strategi

Zahra og Pearce (1989, s. 412) argumenterer for at strategirollen «*includes directors' involvement in defining the firm's business concept, developing a company's mission, and selecting and implementing a company strategy*». Til tross for enighet i litteraturen rundt ansvaret styret har for strategiarbeid, er det vanskelig å definere hvorvidt styrne ivaretar dette ansvaret fullt ut (Hendry & Kiel, 2004). Hendry og Kiel (2004) skiller mellom formulerings- og etableringsfasen av strategien, hvor styrets involvering kan ses som en kontinuerlig aktivitet. Lervik et al. (2005) delte også strategiprosessen inn i ulike faser, og fant ut at styret i mindre grad er involvert i utarbeidelsen og gjennomføringen av strategien, mens de er mer involvert i beslutnings- og kontrollfasene. Styrets involvering varierer fra aktiv til en mer passiv deltagelse (Hendry & Kiel, 2004). I den passive enden oppfyller styret bare det lovmessige kravet, mens beslutningen og utførelsen i stor grad håndteres av ledelsen. Her er styrets rolle å gjennomgå, godkjenne og overvåke strategien. I den aktive enden blir styret en selvstendig bidragsyter i strategiformuleringen, hvor mål, verdier og forretningsområdet fastsettes (Hendry & Kiel, 2004). Huse (2011) argumenterer derimot for at et slikt skille forenkler strategibildet, og at man derfor må finne en balanse mellom disse ytterpunktene.

Tidligere studier har vist store forskjeller i styrets involvering og bidrag i strategisk arbeid (Cornforth & Edwards, 1999; Huse, 2011). Dette forklares av komplekse organisatoriske og institusjonelle faktorer, inkludert normer og tradisjoner, rekrutteringsprosess for styremedlemmer, deres ferdigheter og erfaringer, organisasjonens historie, tilgjengelig informasjon og organisering av styrearbeidet (Cornforth & Edwards, 1999; Hendry & Kiel, 2004). Huse (2011) argumenterer for at styrets involvering i strategiprosessen avhenger av strategiens innhold. Videre viser det seg at kontrollkrav og reguleringer fra myndighetene fører til at styrearbeidet blir preget av etterlevelse av krav snarere enn en aktiv utvikling og forbedring av strategiarbeidet (Cornforth & Edwards, 1999; Huse, 2011). Cornforth og Edwards (1999) argumentere for at den varierende graden av styreinvolvering delvis skyldes manglende refleksjon over egen rolle. Styret har selv mulighet til å velge hva de ønsker å prioritere og hvordan de ønsker å håndtere ulike områder, enten passivt, aktivt, eller i kombinasjon (Hendry & Kiel, 2004; Huse, 2011; Nicholson & Newton, 2010). Videre har Lervik et al. (2005) påpekt et interessant funn, der det ikke alltid er samsvar mellom styrets oppfatning av sin involvering og daglig leders oppfattelse av styreinvolvering i strategiprosessen. Generelt sett vurderer styrelederen vanligvis styrets engasjement i strategiutviklingen som mer betydningsfullt enn det daglig leder gjør (Lervik et al., 2005).

2.1.3 Service

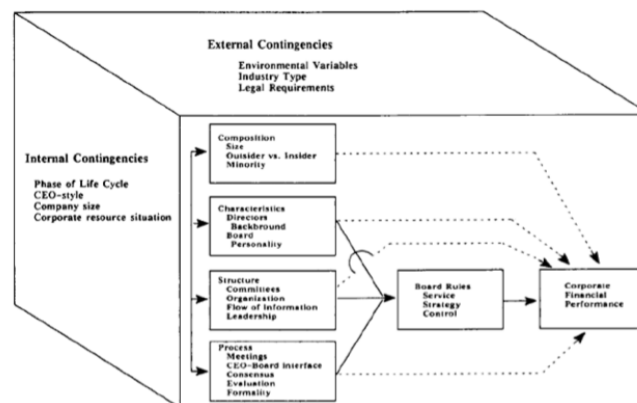
Styrets serviceoppgave handler om hvordan styret kan hjelpe og støtte selskapet og ledelsen, som gjør at styrets strategiinvolvering kan ses i sammenheng med både kontroll- og serviceoppgavene (Huse, 2011). Zahra og Pearce (1989) delte styrets servicerolle inn i to aspekter; internt fokus og eksternt fokus. Det interne aspektet innebærer å gi råd og veiledning til ledelsen, mens det eksterne handler om å styrke selskapets omdømme og bygge relasjoner til omgivelsene (Zahra & Pearce, 1989). Mintzberg (1989) hadde også et internt og eksternt fokus på servicerollen, men definerte den ut fra tre områder; nettverksbygging og legitimering av selskapets omgivelser, kooptering, samt rådgivning av den operative ledelsen. Selv om mye av forskningen på servicerollen hovedsakelig har fokusert på styrets rådgivningsfunksjon, er det todelingen mellom internt og eksternt fokus som har fått mest oppmerksomhet (Nicholson & Newton, 2010).

Med det interne fokuset på styrets serviceoppgave anses rådgivning til ledelsen som den viktigste funksjonen (Huse, 2007). Som følge av at daglig leder ofte står alene om sine problemer, fungerer styret og styreleder som en fortrolig samtalepartner (Huse, 2007). (Mace,

1971) fant også i sin tid ut at dette var den viktigste serviceoppgaven for styret, hvor ledelsen styrte virksomheten, mens styret fungerte som rådgivere. Ledelsen sikret at styret var sammensatt av medlemmer som tilfredsstilte lederens generelle og spesielle rådgivningsbehov (Huse, 2011; Mace, 1971). Sett fra servicerollen sitt eksterne fokus er nettverksbygging gjennom kooptering og legitimering de viktigste elementene (Huse, 2011). Koopteringsrollen innebærer å sikre at selskapet har tilgang til nødvendige ressurser, samt å redusere usikkerhet i omgivelsene (Pfeffer & Salancik, 1978). Både det interne og det eksterne fokuset av servicerollen kan ses som en del av strategiarbeidet, hvor styret i mindre selskaper kan spille en viktig rolle i å sikre selskapets eksterne ressurser (Huse, 2011). Dette underbygges videre av Zahra og Pearce (1989) som mener at servicerollen kan styrke legitimiteten i mindre selskaper gjennom strategisk arbeid.

2.1.4 Faktorer som påvirker styrets roller

Zahra og Pearce (1989) identifiserer både interne og eksterne faktorer som påvirker styrets rolle. De interne faktorene inkluderer blant annet; *sammensetning og prosess*. Figuren under illustrerer hvordan styreatferd formes gjennom disse faktorene, og hvordan de påvirker styrets kontroll-, strategi og servicerolle (Zahra & Pearce, 1989).



Figur 2: Styrets egenskaper og roller (Zahra & Pearce, 1989)

Styresammensetning refererer til størrelsen på styret og kombinasjonen av interne og eksterne styremedlemmer (Zahra & Pearce, 1989). Rekruttering av eksterne styremedlemmer, kjent som *outsiders*, trekkes frem som en viktig faktor. Disse medlemmene velges inn på grunn av sin kompetanse, og sikrer objektivitet og flerperspektiv i styremøtene, siden de ikke er en del av ledelsen eller ansattrepresentantene (Zahra & Pearce, 1989). Ifølge Platt og Platt (2012) og Yamori et al. (2017) har eksterne styremedlemmer en betydelig positiv effekt på styrets effektivitet. Dette støttes av Lee og Lee (2023), som finner at eksterne styremedlemmer har

spesielt stor effekt på selskaper med homogen tankegang, eksempelvis familiebedrifter. På den andre siden argumenterer Hendry og Kiel (2004) for at styret dominert av interne styremedlemmer i større grad bidrar med ekspertise, forpliktelse til selskapet og dybdekunnskap. Dette argumenterer de for at legger til rette for mer aktiv strategirolle (Hendry & Kiel, 2004).

I Norge og i mesteparten av Europa er det vanlig at ledelsen ikke sitter som en del av styret, men er representert av en ansattrepresentant som taler for de ansatte. I USA derimot, er det vanlig at både «executive directors» og «non-executive directors» er en del av styret (Finkelstein & D'aveni, 1994). Dette kan ses i sammenheng med fenomenet om CEO-dualitet, hvor samme person er både styremedlem og CEO, eller administrerende direktør (Finkelstein & D'aveni, 1994). Denne debatten har pågått i lang tid og dreier seg om hvorvidt man bør velge en kontrollerende eller samarbeidende strategi når det gjelder utformingen av styrelederrollen i forhold til rollen som CEO (Banerjee et al., 2020). Som følge av den langvarige diskusjonen rundt CEO-dualitet har forskere prøvd å finne ut hvilken tilnærming som er mest effektiv for selskapet som helhet (Banerjee et al., 2020). I en studie for å undersøke effekten av CEO-dualitet på selskapets ytelse, fant Duru et al. (2016) at effekten avhenger av antallet eksterne styremedlemmer. De argumenterte for at når antallet eksterne styremedlemmer utgjør en liten del av styret, vil CEO-dualitet ha sterkere negativ effekt på selskapets prestasjon. Derimot kan det være fordelaktig at administrerende direktør og styreleder er samme person hvis styret består av mange eksterne styremedlemmer, siden lederskapet da blir tydeligere rettet mot felles mål (Duru et al., 2016).

Når det gjelder rekruttering av styremedlemmer, viser forskning på styrets rolle i frivillige organisasjoner at mange organisasjoner synes det er krevende å rekruttere kompetente styremedlemmer (Rochester, 2003). Dette skyldes både mangel tid og for dårlig, eller smalt, nettverk til å finne egnede kandidater (Rochester, 2003). I finanssektoren blir utfordringen ytterligere forsterket som følge av strengere krav og reguleringer for styret og styremedlemmer enn i ikke-finansiell sektor (Filipović et al., 2023). Som en forlengelse av denne problematikken stiller Huse og Søland (2009) spørsmål om hvorvidt nåværende krav til styret nødvendiggjør behovet for profesjonelle styremedlemmer, ofte referert til styregrossister. Med profesjonelle styremedlemmer menes personer som arbeider fulltid med styrearbeid, besitter relevant erfaring og kompetanse, og dedikerer all tid til styrevervet (Huse & Søland, 2009). Det viktigste kriteriet er imidlertid kompetanse og erfaring, samt at de har tid til å engasjere seg i styrearbeidet, med

tanke på tiden det innebærer (Bezemer et al., 2014; Huse & Søland, 2009; Pugliese & Wenstøp, 2007).

Til slutt er det *prosess*, som Zahra og Pearce (1989) deler inn i fem komponenter; formaliteter, lengden på styremøtene, beslutningstaking, administrerende direktørs involvering og styrets egevaluering. Disse faktorene påvirker styrets prestasjoner strategisk sett og selskapets overordnede ytelse (Zahra & Pearce, 1989). Rochester (2003) fremhever betydningen av å planlegge og gjennomføre styremøter på en profesjonell måte, da dette øker styrets bevissthet rundt sakene som behandles og beslutningene som tas. Pugliese og Wenstøp (2007), samt Bezemer et al. (2014) legger til at styremedlemmenes engasjement og deltakelse i beslutningsprosesser under styremøtene varierer avhengig av faktorer som agendaens sakspunkter, medlemmenes kompetanse og lederstil. De fant videre at styreleder og administrerende direktør har en dominerende rolle i diskusjonene, og at faktorer som tidspress og begrensede muligheter til å bidra kan påvirke deltakelsen, mens relevant kompetanse stimulerer til mer aktiv deltakelse (Bezemer et al., 2014; Pugliese & Wenstøp, 2007). Styremedlemmer med ansvar for spesifikke ansvarsområder eller med spesifikk fagkompetanse har en tendens til å delta mer aktivt (Bezemer et al., 2014; Rindova, 1999).

I lys av styrets kjennetegn og roller har det blitt påvist en klar sammenheng mellom faktorene nevnt ovenfor (Zahra & Pearce, 1989). Størrelsen på styret kan ha direkte effekt på strategi- og servicerollen, og kan også påvirke kontrollrollen (Zahra & Pearce, 1989). Huse (2011) argumenterer videre for at kontrollfunksjonen er viktigere i større og mer komplekse organisasjoner. Større styrer er mindre mottakelig for dominans fra lederen sammenlignet med mindre styrer (Zahra & Pearce, 1989). Videre har forskning vist at større styrer har en tendens til å være mer heterogene når det gjelder kompetanse, noe som øker sannsynligheten for at de motstår ledelsens dominans og evaluerer organisasjonens og administrasjonens prestasjoner mer aktivt (Stiles & Taylor, 2001; Zahra & Pearce, 1989).

Forskning har også vist at karakteristikk påvirker effektiviteten av de tre rollene; kontroll, strategi og service (Zahra & Pearce, 1989). Hver av rolle krever mennesker med spesifikke evner og kompetanse (Zahra & Pearce, 1989). For å utføre servicerollen på en hensiktsmessig måte er det viktig å ha effektive møter som gjennomføres kontrollert med en klar agenda og en plan (Bezemer et al., 2014; Pugliese & Wenstøp, 2007). Atmosfæren må også legges til rette for diskusjon og sørge for at styremedlemmene har mulighet til å fremme sine tanker og

synspunkter, ettersom dette ofte er begynnelsen på den strategiske prosessen (Zahra & Pearce, 1989).

Machold og Farquhar (2013) peker på at styret utfører en rekke aktiviteter som er uforenlig med nåværende konseptualisering av styrets oppgaver. Deres forskning legger vekt på viktigheten av å forstå hva som opptar styrets oppmerksomhet for å optimalisere både møtetid og struktur, og dermed redusere passiv informasjonsdeling. Videre fremhever de at styrene tilpasser sine oppgaver i samsvar med omstendighetene, og dermed understreker betydningen av kontekst og dens innvirkning på styrets rolle og oppgave (Machold & Farquhar, 2013; Åberg et al., 2019). Forståelsen av *dual bottom line* institusjoner er ikke å finne i tradisjonell styrelitteratur, men er et fenomen i ledelseslitteratur på kunst- og kulturorganisasjoner, der begreper som *community logics* og *community service* har blitt introdusert i senere tid (Reid & Fjellvær, 2022). Kunstorganisasjoner inkluderer i økende grad sosialt hensyn i sitt oppdrag, og som følge av dette blir *business logics* og *community logics*, henholdsvis bedriftslogikk og samfunnslogikk, konkurrerende logikker (Reid & Fjellvær, 2022). Denne sammenhengen understreker den kompliserte balansen mellom finansielle og sosiale prioriteringer som *dual bottom line* institusjoner, som sparebanker, også må håndtere, og hvordan dette reflekteres i styrerollen som både har ansvar for banken og samfunnsengasjementet (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009; Reid & Fjellvær, 2022). Dette kan ses i sammenheng med Zahra og Pearce (1989) sine eksterne faktorer som påvirker styrets rolle, herunder faktorer i omgivelsene, bransjetype og lovkrav.

Som en forlengelse på Zahra og Pearce (1989) sin forskning, identifiserte Merendino og Sarens (2020) kognitive barrierer som en faktor som påvirker styrearbeidet. Kognitive barrierer refererer til mentale rammer basert på tidligere erfaring, kunnskap eller overbevisning som er avgjørende for styremedlemmenes forståelse av beslutningstaking. Disse barrierene kan føre til passivitet eller forsinket reaksjon fra styret ved å ikke tolke eller oppfatte signaler i eksterne omgivelser på riktig måte. De kognitive barrierene kan oppstå på individuelt og kollektivt nivå, eller som en kombinasjon (Merendino & Sarens, 2020). På det individuelle plan kan barrierene inkludere mangel på relevant ekspertise, utilstrekkelig uavhengighet ved beslutningstaking og overdreven selvtilit (Merendino & Sarens, 2020).

Mangel på relevant ekspertise gjør at styremedlemmer stoler på mer erfarne kollegaer og ofte holder seg i bakgrunnen, noe som gjør at ikke evner å forstå selskapets situasjoner og

utfordringer (Merendino & Sarens, 2020). Viktigheten av ekspertise og dybdekunnskap i gitt kontekst brukte Hendry og Kiel (2004) som argument for å ha interne styremedlemmer i styret. I tillegg kan styremedlemmer havne i situasjoner der deres egne interesser står i konflikt med selskapets interesser, noe som kan svekke deres uavhengighet (Merendino & Sarens, 2020). Som en konsekvens av dette kan de forsøke å påvirke eller unngå slike situasjoner (Merendino & Sarens, 2020). Dette dilemmaet er sentralt i agentteorien, hvor det eksisterer en risiko for at ledelsen setter egne interesser foran styrets og selskapets interesser (Daily et al., 2003; Huse, 2011).

Videre kan styremedlemmer ha overdreven selvtillit som et resultat av lang erfaring i styret, selskapet eller bransjen (Merendino & Sarens, 2020). Dette kan føre til at de får stor tro på seg selv og selskapet. Styrene i sparebanker har lav turnover, noe som øker risikoen for at enkelte styremedlemmer blir mektige, innarbeidede og vanskelige å fjerne. I en bransje som bank, hvor lover og reguleringer stadig endres, kan slike innarbeidede styremedlemmer ha manglende kompetanse, og på grunn av overdreven selvtillit, ha vanskeligheter med å erkjenne realiteten før det er for sent (D'Amato & Gallo, 2017; Merendino & Sarens, 2020). Likevel viser forskning at sparebanker tar lavere risiko sammenlignet med aksjebanker (D'Amato, 2018; D'Amato & Gallo, 2017). Som nevnt i foregående avsnitt kan dette forklares med lavere utdannings- og kunnskapsnivå i styrene, noe som bidrar til å forhindre eksponering for risiko de ikke forstår. En annen mulig forklaring er at den lange erfaringen styremedlemmene får ved å sitte lenge og bli innarbeidet, hjelper til med å kompensere for manglende kompetanse (D'Amato, 2018).

På kollektivt nivå kan barrierer inkludere kortsiktig fokus og gruppetenkning. Det er viktig at styret vurderer selskapets situasjon fra et langsiktig perspektiv og identifiserer tiltak som er nødvendige for å sikre fremtidig overlevelse (Merendino & Sarens, 2020). Forskningen til Merendino og Sarens (2020) påpeker at styrene ofte fokuserer på kortsiktige resultater, noe som fører til at de unnlater å iverksette tiltak for å sikre selskapets langsiktige stabilitet. Gruppetenkning kan også utvikles i et forsøk på å unngå konflikter og bevare et harmonisk styremiljø. Dette kan også skje dersom styret har for stor tillit til ledelsens vurderinger eller ønsker å beskytte ledelsen (Merendino & Sarens, 2020). Forbes og Milliken (1999) støtter dette synspunktet og hevder at i sammensveidede styrer kan gruppetenkning begrense konstruktive og kritiske diskusjoner om strategi, og negativt påvirke beslutningsprosessen. Eksterne styremedlemmer kan bidra til å bryte opp slik homogen tankegang (Lee & Lee, 2023). I

effektive styrer er det åpenhet og rom for å uttrykke egne meninger, samtidig som det ikke er for tette bånd mellom styremedlemmene for å forhindre gruppetenkning (Forbes & Milliken, 1999).

Barrierer som reflekterer både et individuelt og kollektivt perspektiv inkluderer mangel på kritisk informasjon og manglende forpliktelse til selskapet (Merendino & Sarens, 2020). Forskning har vist at styrene kan bli presentert mangelfull informasjon fra CEO eller ledelsen, noe som fører til at beslutninger tas på et mangelfullt grunnlag. Derfor må styrene aktivt søke informasjon fra eksterne kilder (Merendino & Sarens, 2020). Ifølge Stiles og Taylor (2001) og Pugliese og Wenstøp (2007) ble ledelsen tidligere sett på som styrets viktigste ressurs, fordi de hadde best innsikt i selskapets daglig drift og formulerte og implementerte beslutningene som ble tatt. Stiles og Taylor (2001) argumenterer derfor for at styrene ofte blir passive grunnet ledelsens dominans. Videre kan manglende forpliktelse fra styret som helhet eller enkeltmedlemmer også bidra til at de ikke har tid eller kapasitet til å sette seg grundig inn i beslutningen som skal tas eller situasjonen selskapet står i (Merendino & Sarens, 2020; Pugliese & Wenstøp, 2007).

2.2 Perspektiver på styret

Huse (2011) påpeker at styret både har beslutningsmyndighet og ansvar, og forventes å være en aktiv bidragsyter for selskapet. Til tross for enighet om styrets ansvar, er det knyttet usikkerhet til hvordan styret ivaretar denne plikten (Stiles & Taylor, 2001). Basert på dette skilles det mellom to ulike retninger; det passive og det aktive styret (Huse, 2011). Forskning har vist at styrene ofte fungerer som formalorgan for å oppfylle lovpålagte krav, mens de overlater mesteparten av styringen og strategiformuleringen til ledelsen (Grønlie & Reve, 1993; Hendry & Kiel, 2004). (Mace, 1971) viste i sin studie at styrene først og fremst fungerer som rådgivere for administrasjonen, normsettere for resten av organisasjonen og beslutningstakere i krisesituasjoner. Studien viste at ledelsen styrte selskapet, mens styret fungerte som en rådgivende ressurs (Huse, 2011). Det er observert en bedre forståelse og økt fokus på ansvar blant styrer (Grønlie & Reve, 1993; Kaplan & Minton, 2006). Dessuten viser forskning at styrer i senere tid har blitt mer proaktive, ved å ikke bare reagere på selskapsspesifikke hendelser, men også på større bransje- og markedstrender (Huse, 2011; Kaplan & Minton, 2006). Et slikt makronivåfokus argumenterer Åberg et al. (2019) for at fremtidig forskning bør vektlegge i

større grad, ved å blant annet fokusere på virkningen av politiske og regulatoriske endringer når man studerer styret og deres rolle.

2.2.1 Det passive styre

Agentteori

Agentteorien anses som det mest anerkjente og fremtredende perspektivet innen forskning på styrever, og ble utviklet for å adressere det motstridende forholdet mellom aksjonærer og ledere (Huse & Rindova, 2001; Huse & Søland, 2009; Jensen & Meckling, 1976). Prinsipal-agentforholdet kan defineres som «*a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision-making authority to the agent*» (Jensen & Meckling, 1976, s. 308). Kosnik (1987) påpeker at agentenes atferd er avhengig av insentivstrukturene i kontraktene. Derfor blir kontrakten en viktig forutsetning for å regulere forholdet mellom partene, gitt grunntanken i agentteorien om at aksjonærer (prinsipal) og ledere (agent) har ulike interesser, og begge parter atferd preges av opportuniste og maksimering av egennytte (Jensen & Meckling, 1976). Teorien om at begge parter drives av opportuniste og maksimering av egennytte, bygger på antakelsen om at mennesker er rasjonelle aktører som søker å maksimere egennytte, noe som er rot til interessekonflikt (Jensen & Meckling, 1976).

I diskusjonen om CEO-dualitet, hvor rollen som styreleder og CEO innehas av samme person, finnes det argumenter både for en kontrollerende og en samarbeidende strategi (Banerjee et al., 2020; Finkelstein & D'aveni, 1994). Sett i lys av agentteorien, hevdes det at en kontrollerende strategi, hvor rollene som styreleder og CEO skilles til ulike personer, reduserer interessekonflikter, minimerer agentkostnader og forbedrer styringen av selskapet gjennom effektiv kontroll (Banerjee et al., 2020). På den andre siden argumenteres det for at en samarbeidende strategi, hvor styremedlem og CEO er samme person, vil fremme fleksibelt lederskap, styrke samarbeid og effektivisere beslutningsprosesser (Banerjee et al., 2020).

Det finnes to primære prinsipal-agent-forhold i vurdering av et styre (Huse, 2011). Det første er mellom aksjonærer og ledere. I dette forholdet ligger fokuset på hvordan aksjonærene skal styre og kontrollere styret, særlig ved å velge, motivere og avsette styremedlemmer. I denne sammenheng er styrets selvstendighet et vesentlig element. I selvstendighetsbegrepet ligger det et behov for at styret trenger de nødvendige insentivene for å utøve sin overvåkningsrolle (Huse, 2011). Videre bør ikke styret ha for tette forbindelser til den daglige ledelsen, ettersom dette vil

svekke deres evne til kritisk å vurdere ledelsens prestasjoner (Daily et al., 2003; Huse, 2011; Kosnik, 1987).

Det andre primære prinsippal-agent-forholdet er mellom styret og ledelsen, hvor fokuset er på hvordan styret skal styre og kontrollere selskapet og ledelsen (Huse, 2011). I denne sammenhengen er kompensasjonspakker for ledelsen avgjørende for å minimere risikoen for at ledelsen handler i egeninteresse fremfor å ivareta styrets interesser (Daily et al., 2003; Huse, 2011; Kosnik, 1987). Kompensasjonspakker står sentralt i agentteorien, med mål om å skape et system som støtter virksomhetens strategiske mål og motiverer ledelsen. En utfordring er eksistensen av asymmetrisk informasjon mellom styret og ledelsen: moralsk hasard og advers seleksjon (Huse, 2011). Moralsk hasard innebærer at partene har tilgang til ulik informasjon og kontrollerer den forskjellig. Problemet oppstår når ledelsen manipulerer informasjonen som tilflyter styret. Dette problemet løses gjennom kompensasjonsordninger. Advers seleksjon innebærer at partene har ulik informasjon før kontraktsinngåelse, spesielt ved ansettelse av ledelsen. Dette problemet er størst når ekstern ledelse ansettes, da informasjonsasymmetrien er større. Utfordringen handler derfor om å balansere kostnader til måling av atferd og resultater mot overføring av risiko til agenten (Huse, 2011).

Agentteori har klare implikasjoner for styrets overvåknings- og kontrollrolle (Eisenhardt, 1989), og det er funnet at styrets effektivitet i å kontrollere ledelsen er kritisk for selskapers overlevelse når eierskap og ledelse er atskilt (Fama & Jensen, 1983). Forskning har vist at sparebanker lider mer enn aksjebanker som følge av svakt styrearbeid, noe som fører til betydelig styreineffektivitet (D'Amato & Gallo, 2017). Dette skyldes blant annet mangel på individuell makt og lav grad av overvåkning fra eierne, noe som øker sannsynligheten for opportunistisk atferd (D'Amato & Gallo, 2017). Det har også blitt rapportert om mindre kunnskap i styrene til sparebanker sammenlignet med aksjebanker, noe som begrenser deres evne til å overvåke ledelsen og vurdere risikoen ved ulike prosjekter (D'Amato, 2018). Manglende kompetanse og evne til å vurdere risiko ved prosjekter hindrer styrene i å utføre styrejobben grunnet kompetansebarrierer (Merendino & Sarens, 2020). Eierstrukturen, der eierne også er kunder, skaper såkalt «ambiguity of cooperative objectives», noe som innebærer at det er utfordrende å etablere evalueringskriterier for å vurdere ledelsen (D'Amato & Gallo, 2017). Dette øker behovet for et aktivt og uavhengig styre.

I tilfeller hvor styreleder og CEO er to separate personer, fungerer styreleder som en viktig kommunikasjonskanal mellom styret og ledelsen (Krause et al., 2016). Styreleder har også en overvåkningsrolle ved å kontrollere og evaluere ledelsen i selskapet (Withers & Fitza, 2017). Dette understreker styreleders kritiske lederposisjon, der utøvelsen av rollen har direkte innvirkning på selskapets resultat (Withers & Fitza, 2017). Agentteoriens implikasjoner på strategirollen er derimot omdiskutert. Zahra og Pearce (1989) hevder at agentteorien bidrar til økt oppmerksomhet rundt styrets betydning for utvikling, implementering og etterlevelse av selskapets strategi. Hendry og Kiel (2004) mener at påvirkningen isolert sett er uklar, men at den kan ha implikasjoner for strategi dersom kontroll forstås i et utvidet perspektiv. Til samme effekt påpeker Stiles og Taylor (2001) at kontroll betraktes som en mekanisme for å forme organisasjonens strategiske retning.

Ledelseshegemoniteori og klanstyrer

Ledelseshegemoniteori, også kjent som tantestyre, er en annen kjent teori anvendt på styreforskning (Huse, 2011). Stiles og Taylor (2001, s. 10) beskriver teorien som «*as a de jure, but not the de facto governing body of the organization*», som vil si at styret ikke har noen reell makt, og eksisterer primært fordi aksjeloven krever det (Stiles & Taylor, 2001). Teorien og den passive retningen betrakter ledelsen som selskapets ressurs (Pugliese et al., 2009). (Mace, 1971), en tidlig og fremtredende tilhenger av teorien, mente at styrets involvering i strategi var begrenset og at strategiske spørsmål kun ble tatt opp når selskapet stod overfor en krise. Pfeffer (1972) støttet også teorien og hevdet at ledelsen brukte styret som et verktøy for å lede selskapet i ønsket retning. Styret ble i den sammenheng omtalt som *rubber stamps*, siden de i praksis godkjenner alle forslag fra ledelsen uten å stille kritiske spørsmål. Med andre ord hevder teorien at det er ledelsen som styrer selskapet, mens styrets rolle er rent formell (Mace, 1971; Pfeffer, 1972). Teorien illustrer viktigheten av å vurdere styrets funksjon og rolle, spesielt i lokale sparebanker, hvor balansen mellom lokalsamfunnets behov og effektiv risikostyring er kritisk (Pfeffer, 1972).

Ifølge (Mace, 1971) ønsker ledelsen ofte styremedlemmer som støtter deres forslag og anbefalinger, og styrevervene fungerer ofte som en form for gjenytelse. Huse (2011) påpeker også at begrenset tid og mangelfull informasjon kan hindre styremedlemmene i å engasjere seg fullt ut i strategi- og beslutningsprosesser. Dette underbygges også av Pugliese og Wenstøp (2007) og Bezemer et al. (2014) som påpeker at tidspress og begrensede muligheter til å bidra kan påvirke deltakelsen. Dersom det oppstår konflikt eller uenighet mellom styret og ledelsen,

vil styrets innflytelse svekkes, og de vil gradvis miste kontrollen over selskapet. I slike tilfeller vil ledelsen handle ut fra egeninteresse, snarere enn eiernes og selskapets interesser (Huse, 2011). Styret blir ledelsesstyrt, og arbeider verken med å redusere agentproblemene mellom ledelse og eiere, eller involverer seg i strategiske spørsmål (Mace, 1971; Stiles & Taylor, 2001).

Huse (2011) hevder, i motsetning til (Mace, 1971), at styrene selv spiller en vesentlig rolle i utvelgelsen av styremedlemmer, og at de har tendens til å foretrekke medlemmer som støtter deres anbefalinger og ikke stiller kritiske spørsmål. Huse (2011) omtaler slike styrer som «klanstyrer». Dette skaper en sammensveiset overklasse der makten deles mellom elitegruppen. Fenomenet har også blitt kalt «Gutteklubben Grei», hvor styrevervene danner grunnlag for å opprettholde maktforholdene, samtidig som kun en begrenset gruppe med høy stauts inviteres til medlemskap. Slik prosesser gjenspeiler essensen av institusjonalisering, hvor virksomhetens handlinger reflekterer mønstre som har blitt utviklet over tid og derfor oppleves som legitime. Selskaper er forankret i et sosialt system, og må derfor forholde seg til og tilpasse seg sosiale regler og normer (Huse, 2011).

Fenomenet «Gutteklubben Grei» fikk enda større oppmerksomhet etter flere finansskandaler på 2000-tallet, hvor Enron-kollapsen i 2001 er blant de mest kjente (Teigen, 2015). Dette satt søkelys på styrene og deres uavhengighet (Teigen, 2015). Jensen (1993) fremhevet viktigheten av uavhengighet mellom ledelsen og styret for å kunne kontrollere selskapet på en korrekt og effektiv måte, og dermed unngå negative resultateffekter. I denne perioden var styrene i Norge dominert av hvite, middelaldrene menn, som sørget for at rekrutteringen av medlemmer stort sett skjedde gjennom profesjonelle eller personlige nettverk hos styreleder eller daglig leder (Teigen, 2015). Dette reduserte styrenes mangfold og uavhengighet, som i forlengelse skapte homogene styrer (Forbes & Milliken, 1999; Teigen, 2015).

2.2.2 Aktivt styre

Stewardshipteori

En kjent teori innenfor den aktive retningen er stewardshipteorien, som kritiserer agentteorien for dens antagelse om opportunisme (Huse, 2011). Donaldson (1990) hevder at ledere blir motivert av *«a need to achieve, to gain intrinsic satisfaction through successfully performing inherently challenging work, to exercise responsibility and authority, and thereby gain recognition from peers and bosses»* (Hendry & Kiel, 2004, s. 503). Med andre ord blir ledere også motivert av den indre tilfredsstillelsen av å gjøre en god jobb, samt ved å få anerkjennelse

gjennom ansvarlighet og autoritet (Huse, 2011). Ledere vil derfor motiveres av andre ting enn kun egen vinning, og disse forholdene kan bidra til å forklare ledernes atferd (Huse, 2011). Stewardshipteorien argumenterer for at styremedlemmer i større grad bidrar med innsikt og kunnskap, samt en forpliktelse til selskapet, noe som legger til rette for en aktiv styrerolle (Hendry & Kiel, 2004), og at ledere motiveres til å prestere for å oppnå indre tilfredsstillelse «*to be good stewards of corporate assets*» (Donaldson, 1990, s. 376).

Ifølge stewardshipteorien skal styret ha en støttende rolle overfor ledelsen og arbeide som partnere med ledelsen for å forbedre beslutningsgrunnlaget og strategien (Kreutzer & Jacobs, 2011). Målet er å unngå at styrer opptrer som *rubber stamps*, og i stedet føler eierskap til sine ansvarsområder, siden styremedlemmer med ansvar for konkrete ansvarsområder har tendens til å være mer deltakende (Bezemer et al., 2014; Pfeffer, 1972). Styrets rolle kan sammenlignes med en trener som hjelper andre med å nå mål og utføre oppgaver. Styrets rådgivende rolle skal bidra til at styret og ledelsen arbeider som et team, der oppgavene koordineres for å sikre at organisasjonen følger sin strategi (Kreutzer & Jacobs, 2011).

Styrets sammensetning bør ut fra teorien baseres på medlemmenes kunnskap, erfaring og nettverk for å tilføre merverdi i beslutningene, og det forutsetter sammenfallende verdier og oppfatninger mellom styret og ledelsen (Cornforth & Edwards, 1999; Kreutzer & Jacobs, 2011). Dette kan imidlertid være vanskelig å oppnå i praksis som følge av ulik bakgrunn, erfaring eller motstridende interesser (Kreutzer & Jacobs, 2011). Stewardshipteorien vektlegger bred erfaring og dybdekunnskap for å kunne fungere som et aktivt styremedlem (Cornforth, 2003). Derfor argumenterer Cornforth (2003) for at styremedlemmer bør rekrutteres ut fra sine ferdigheter og profesjonelle kompetanse.

2.2.3 Kognitiv teori

Teoriene nevnt ovenfor har som mål å fange opp ulike interessenters forventninger til styrets oppgave (Huse, 2011). Forskning på faktisk styrearbeid har imidlertid avdekket et gap mellom forventningene til styrearbeid og hvordan styrene reelt sett utfører disse oppgavene (Huse, 2011). Forbes og Milliken (1999) argumenterer for at forståelse av styrearbeid krever kognitive teorier, samt en analyse av styret basert på eksisterende kunnskap om gruppeprosesser. Kognisjon omfatter blant annet menneskers tenkning og oppfatning, oppmerksomhet, språk og kommunikasjon, samt persepsjon og hukommelse (De Wit & Meyer, 2010). Som svar på den passive retningens fokus på styrets kontrollrolle som svekker styrets strategierolle, introduserte

Rindova (1999) et nytt rammeverk for å undersøke effekten av styremedlemmenes kognitive ressurser. Rammeverket betrakter styremedlemmene som eksperter med spesialisert kunnskap om virksomheten og generell kunnskap innen økonomi og strategi. Styrets samlede kognitive ressurser bidrar derfor til å håndtere usikkerheten og kompleksiteten knyttet til både kontroll- og strategirollen sammen med ledelsen (Rindova, 1999).

McNulty og Pettigrew (1999) utforsket også kognitiv teori, med fokus på styrenes involvering i strategiprosessen. De fokuserte på tre nivåer; forme strategiske beslutninger, ta strategiske beslutninger, samt forme konteksten, innholdet og utførelsen av strategien. Selv om alle styrer er aktive i selve strategiprosessen, fant de at styremedlemmene er aktive i ulik grad, og deres involvering og atferd påvirkes av interne og eksterne faktorer. Disse faktorene inkluderer blant annet selskapets historie, resultater, samt rutiner og prosesser tilknyttet styrearbeid (McNulty & Pettigrew, 1999), og kan ses i sammenheng med Zahra og Pearce (1989) sine interne faktorer.

Forbes og Milliken (1999) introduserte et rammeverk kalt *strategic decision making effectiveness*, som kombinerer styrelitteratur med gruppedynamikkteori for å forklare sammenhengen mellom selskapets resultater og egenskaper ved styrets sammensetning. De så på styremedlemmene som en gruppe beslutningstakere og argumenterte for at styrets effektivitet påvirkes av flere faktorer, inkludert normer for innsats, kognitive konflikter og bruk av relevante ferdigheter og kunnskap. Forbes og Milliken (1999) understreker betydningen av reflekterte, engasjerte og kunnskapsrike styremedlemmer som kommuniserer godt og samarbeider effektivt. Likevel påpeker de også risikoen for gruppetenkning, som kan oppstå når det er mangel på uenighet og diskusjon (Forbes & Milliken, 1999; Merendino & Sarens, 2020). De hevder videre at personlige relasjoner og åpenhet for uenighet kan redusere denne risikoen og fremme et effektivt styrearbeid. Forskningen til Forbes og Milliken (1999) belyser dermed styrets komplekse dynamikk og gir innsikt i faktorer som påvirker styrearbeidet i likhet med Zahra og Pearce (1989).

3.0 Metode

Hensikten med forskning er å produsere gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2022). For å klare dette, er det nødvendig med en strategi for hvordan man skal gå frem. I dette kapitlet vil vi derfor forklare og begrunne de metodiske valgene vi har tatt for å besvare problemstillingen. Først skal vi redegjøre og begrunne den vitenskapsteoretiske tilnærmingen, det overordnede metodevalget og forskningsdesignet. Videre vil vi gjøre rede for utvelgelsesprosessen av informanter, gjennomføring av dybdeintervjuer og observasjoner, samt analyseprosessen av den innsamlede dataen. Avslutningsvis vil vi vurdere validiteten og reliabiliteten knyttet til egen studie, samt foreta en etisk refleksjon.

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Ifølge Bell et al. (2022) tenker vi sjelden på våre filosofiske antakelser når vi utfører forskning. Likevel er all forskning forankret i et sett med implisitte eller eksplisitte filosofiske antakelser som former praksisen og de teoretiske konklusjonene vi trekker på grunnlag av innsamlet og analysert data (Bell et al., 2022; Jacobsen, 2022). Debatten rundt disse filosofiske antakelsene kan oppsummeres i skillet mellom positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2022). Den positivistiske tilnærmingen har sitt utspring fra naturvitenskapen og er basert på ideen om at virkeligheten er stabil og objektiv, og kan forklares gjennom lovmessigheter. Den fortolkningsbaserte tilnærmingen, også kjent som hermeneutikk, ser derimot verden som dynamisk og menneskeskapt (Jacobsen, 2022).

I denne studien studerer vi banksektoren med lokale sparebanker som kontekst. Disse bankene er underlagt strenge reguleringer og befinner seg i en dynamisk situasjon som følge av stadig nye lover og reguleringer. Ettersom studiens formål er å utforske hva som gjør styrearbeidet i norske lokale sparebanker spesielt, og hvordan dette påvirker styrets rolleutøvelse, vil vi dermed studere fenomen som i all hovedsak baserer seg på hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Vi er avhengig av å forstå hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør, og derfor er en fortolkningsbasert tilnærming passende for vår studie.

3.2 Valg av metode og forskningsdesign

Forskning kjennetegnes ved at innsamling, behandling og presentasjon av data er systematisk (Jacobsen, 2022). For å lykkes med dette er det sentralt at man har en strategi for hvordan man skal gå frem og at man tar aktive valg rundt valg av metode og forskningsdesign. I forbindelse

med dette valget må man ta stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal delta i undersøkelsen og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2020). Siden det er mange ulike måter å organisere og gjennomføre undersøkelsesopplegg på, vil det ikke finnes ett beste undersøkelsesopplegg, og derfor er problemstillingen og formålet med studien førende for valget (Jacobsen, 2022; Johannessen et al., 2020). Vår problemstilling er som følger: *Hvilke faktorer påvirker styrets rolleutøvelse i norske lokale sparebanker?*

Styrets rolleutøvelse i lokale sparebanker, særlig i norsk kontekst, har fått lite oppmerksomhet i forskning. Dermed er det nødvendig med en tilnærming som i størst mulig grad genererer nyanserte og utfyllende data som muliggjør detaljerte beskrivelser og forståelse av tematikken (Jacobsen, 2022). I den forlengelse er det behov for en metode som er åpen og gir informantene rom til å dele detaljert informasjon (Tjora, 2021). Dette, kombinert med studiens eksplorerende problemstilling og behovet for å forstå og tolke styremedlemmenes opplevelser, gjør at en *kvalitativ metode* fremstår som mest hensiktsmessig.

Som følge av at styrets rolleutøvelse i norske lokale sparebanker har fått lite oppmerksomhet i tidligere forskning, behøves det mer utforskning for å kunne forstå og tolke tematikken. Dette behovet, kombinert med at studien er av en eksplorerende art, har ført til at vi har benyttet et *eksplorativt forskningsdesign*. Et slikt design er godt egnet når målet er å utforske noe man har liten innsikt i (Saunders & Lewis, 2017). Eksplorativt design er fleksibelt ved at det tillater at du starter bredt og gradvis fokuserer forskningen etter hvert som studien utvikler seg (Saunders & Lewis, 2017). Dette har vært hensiktsmessig ettersom vi ikke hadde en tydelig formening eller forventning om hva vi kom til å finne. På denne måten har vi latt informantene og dataen lede veien i begynnelsen, før vi identifiserte interessant tematikk og gradvis kunne tilpasse fokuset vårt. I denne sammenheng er et bredt tilfang av data nødvendig (Tjora, 2021), og ved å gjennomføre intervjuer med styremedlemmer og banksjefer fra ulike banker har vi forsøkt å oppnå både bredde og dybde innenfor den tidsrammen vi har hatt til rådighet (Johannessen et al., 2020).

3.3 Datainnsamling

Det finnes flere tilnærminger for innsamling av kvalitative data, og valg av innsamlingsmetode må tilpasses problemstillingen som skal studeres (Jacobsen, 2022). Dette er viktig for å sikre studiens validitet og reliabilitet. Innledningsvis redegjøres det for hvordan dataen ble samlet inn.

Deretter redegjøres det for hvordan intervjuguidene ble utformet, før fokuset rettes mot utvalget vårt og rekrutteringen av informanter. Avslutningsvis presenterer vi hvordan datainnsamlingen ble gjennomført i praksis.

3.3.1 Metode for datainnsamling

Individuelle intervju er den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innen kvalitativ metode og egner seg for å utforske informantenes perspektiver, oppfatninger og meninger (Jacobsen, 2022). I tillegg betraktes individuelle dybdeintervjuer som en velegnet metode for datainnsamling i eksplorative studier (Saunders & Lewis, 2017), og er særlig passende når man ønsker å undersøke informantenes erfaringer og opplevelser knyttet til et forholdsvis nytt og lite utforsket fenomen (Tjora, 2021). Ved å benytte individuelle intervjuer oppnår man nærhet til informantene, noe som fremmer åpenhet og gjør det mulig å avdekke personlig og sensitiv informasjon (Jacobsen, 2022). Nærhet og åpenhet er avgjørende for at informantene fritt skal dele tanker, utfordringer og refleksjoner. Derfor ble dybdeintervjuer ansett som den mest passende metoden for datagenerering i vår studie.

Dybdeintervjuer varierer i hvor strukturerte de er, og i vårt tilfelle ønsket vi en balanse mellom struktur og fleksibilitet. Vi valgte derfor semistrukturerte intervjuer (Jacobsen, 2022; Tjora, 2021). Vi vurderte det som viktig å legge så få føringer som mulig for informantene, ettersom vi var interessert i deres refleksjoner og ønsket at de skulle gi utfyllende informasjon om hva de anså som viktig. Denne tilnærmingen opplevdes også fornuftig fordi den la til rette for et bredt utgangspunkt, og ga rom for at samtalen naturlig kunne utvikle seg mot temaer vi på forhånd ikke hadde forutsett. Selv om vi ønsket få føringer hadde vi noen forhåndsbestemte temaer og spørsmål, for å sikre at informantene ble stilt tilnærmet like spørsmål. Videre gir dette rom for oppfølgingsspørsmål dersom det er behov for ytterligere utdypning eller avklaring. Metoden er derfor egnet for å avdekke nyanser og kompleksitet i sosiale fenomener, samt å sikre at vi kom inn på de sentrale temaene vi ønsket å belyse (Johannessen et al., 2020).

For å styrke datagrunnlaget og gi dypere kontekst til studien, valgte vi å gjennomføre to observasjoner. Dette for å skape en mer helhetlig forståelse av styret og styrets arbeid. Observasjon handler om å se hva mennesker faktisk gjør i ulike situasjoner, fremfor hva de sier at de gjør (Jacobsen, 2022). Dette gjør at man får tak i dybden, bredden og kompleksiteten ved den sosiale virkeligheten, som kanskje ikke ville blitt avdekket eller nøyaktig beskrevet dersom vi kun forholdt oss til intervjuene (Johannessen et al., 2021). Kombinasjonen intervju og

observasjon kan med fordel brukes for å belyse problemstillingen fra en annen eller flere synsvinkler (Johannessen et al., 2021), og på denne måten sørge for en mer nøyaktig fremstilling av den sosiale virkeligheten. Å kombinere ulike metoder for innsamling av data fra sosiale fenomener kalles *triangulering*, og øker studiens validitet og reliabilitet ved å kryssjekke innhentet informasjon (Bell et al., 2022).

Før oppstarten av studien anså vi det som hensiktsmessig å få til et samarbeid med en av dagens tre store sparebankallianser i Norge i et forsøk på å øke sannsynligheten for å få tilgang til både relevante kilder og et tilstrekkelig antall informanter. Spesielt siden styremedlemmer er kjent for å være utfordrende å få tilgang til (Daily et al., 2003; Pye & Pettigrew, 2005). I den forbindelse var vi i kontakt med sentrale personer i LB Selskapet. Vi presenterte vår prosjektskisse og kom med ønsker knyttet til antall personer og utvelgelseskriterier. De bisto deretter med utsending og presentasjon av studiens informasjonsskriv (vedlegg 1) til banksjefene og styrelederne i de 10 medlemsbankene, samt en innledende sondering av deres villighet til å delta. Dette resulterte i en liste med kontaktinformasjon til 17 personer fra de ulike bankene, nærmere bestemt styreleder og banksjef, samt ressurser i LB Selskapet. I neste ledd bisto den enkelte styreleder med å sette oss i kontakt med styremedlemmer i sitt styre.

3.3.2 Intervjuguide

Kvalitative intervju kan ha en varierende grad av åpenhet (Jacobsen, 2022). Vi ønsket å ha så stor åpenhet som mulig samtidig som vi ønsket en viss form for struktur. Dette gjorde vi ved å utarbeide en intervjuguide som inkluderte overordnede temaer med tilhørende spørsmål som vi anså som sentrale å belyse (Saunders & Lewis, 2017). Dette tillot oss å fokusere på spesifikke temaer, samtidig som det ble bevart en betydelig grad av åpenhet i samtalen (Saunders & Lewis, 2017). Spørsmålene er ment som hjelp for å starte informantene sin refleksjon (Bell et al., 2022). Vi forsøkte å unngå ledende eller lukkede spørsmål for å gi informanten mulighet til å dele egne synspunkter som de fant relevant for studien (Bell et al., 2022).

Ved å benytte en semistrukturert intervjuguide hadde vi mulighet til å tilpasse og endre intervjuguiden underveis, ved å introdusere supplerende spørsmål eller omformulere eksisterende spørsmål dersom de ble oppfattet som uklare. Denne tilnærmingen opplevde vi som relevant for vår studie, siden vi ønsket å utforske styrearbeidet i lokale sparebanker. Ved å ha en semistrukturert struktur sørget vi for å dekke de mest sentrale temaene, samtidig som det

var rom for å utforske nye perspektiver som kom frem. Dette ga oss mulighet til å forstå styrearbeidets kompleksitet og identifisere mønstre.

Vi utarbeidet to ulike intervjuguider; en for styreledere og styremedlemmer (vedlegg 2), og en for banksjefer (vedlegg 3). Selv om oppbygningen og essensen var lik, ble formuleringen tilpasset informantens rolle i sparebanken. Vi benyttet traktprinsippet, som innebærer å starte med innledende spørsmål for å skape en trygg og avslappet atmosfære for informantene (Dalen, 2004). Disse spørsmålene fokuserte på informantenes bakgrunn og erfaring med styrearbeid og styreverv, samt deskriptive spørsmål knyttet til strukturen og innholdet på styremøtene. Deretter gikk vi over til mer sentrale, og potensielt sensitive temaer, som styrets sammensetning, styrets rolle og arbeid, samt betydningen av lokale sparebanker og allianser. Til slutt ble samtalen avsluttet med mer åpne og generelle spørsmål, hvor vi stilte oppfølgingsspørsmål ved behov for å sikre at vi hadde forstått informanten korrekt (Dalen, 2004).

Etter å ha utarbeidet et utkast til intervjuguide, sendte vi det til veileder for tilbakemeldinger og innspill på forbedringer. Dette førte til omstrukturering og korrigering, for å sikre at spørsmålene hadde et klart formål og var relevante for problemstillingen (Dalen, 2004). Vi reduserte blant annet antallet spørsmål slik at det skulle være større rom for informantene til å snakke fritt. For å teste den reviderte intervjuguiden og oss selv i intervjusituasjonen, samt få innspill, gjennomførte vi et fysisk pilotintervju (Dalen, 2004). Informanten hadde tidligere styreerfaring fra både norske lokale sparebanker, samt store internasjonale banker, og var dermed godt egnet. Pilotintervjuet ga oss tilbakemelding om tolkning og forståelse av spørsmålene, samt vår opptreden som intervjuere. Informanten uttrykte at spørsmålene var relevant og passende, noe som gjorde oss tryggere for de kommende intervjuene og bedre forberedt på potensielle fallgruver.

3.3.3 Utvalg og rekruttering av informanter

Utvelgelsen av informanter er av stor betydning, ettersom det legger grunnlaget for tolkning og analyse av dataen, samt hvilke konklusjoner som kan trekkes (Dalen, 2004). Utvalget for studien ble gjort i samråd med LB Selskapet. De informerte bankene om prosjektet slik at de kunne vurdere hvorvidt de ønsket å delta eller ikke. Vår kontaktperson i LB Selskapet ga oss en liste over potensielle kandidater basert på våre ønsker og kvalifikasjoner, hvorfra vi valgte de kandidatene vi anså som mest relevante for studien. Med utgangspunkt i tidligere erfaring

fra bacheloroppgaven vår, der vi hadde utfordringer med å få tilgang til relevante informanter, fant vi det nyttig å ha en kontaktperson som kunne introdusere studien og dermed øke sannsynligheten for deltakelse.

Kandidatene ble vurdert ut fra bankens størrelse og lokalisering, samt informantenes kjønn, alder og erfaring, for å sikre variasjon og bredde i dataen. For å sikre et bredt utvalg ønsket vi å inkludere sparebanker som var geografisk spredt over hele Norge. Utvalget bestod av 17 informanter fordelt på seks sparebanker. Dette inkluderte fem styreledere, åtte styremedlemmer, samt fire banksjefer. Utvalget bestod av tolv menn og fem kvinner, med en aldersfordeling fra begynnelsen av 30-årene til begynnelsen av 70-årene. Informantenes styreefaring varierer fra under ett år til nærmere 20 år sammenhengende i den aktuelle sparebanken, mens banksjefenes erfaring strakte seg fra omtrent to år til over 20 år. Tabellen under viser fordeling i kjønn, antall styreverv og antall år i styret/administrasjonen for hver av informantene. Banksjefene er radene markert med grått.

Tabell 2: Deskriptiv data over studiens informanter

Informant	Kjønn	Antall styreverv	Antall år i styret
I1	M	2	15+
I2	K	7	10–14
I3	K	2	15+
I4	M	4	15+
I5	M	4	5–9
I6	K	1	0–4
I7	M	2	15+
I8	M	4	5–9
I9	M	4	0–4

Informant	Kjønn	Antall styreverv	Antall år i styret
I10	K	1	0–4
I11	K	2	0–4
I12	M	3	5–9
I13	M	3	0–4
I14	M	11	5–10
I15	M	1	0–4
I16	M	3	15+
I17	M	7	10–14

Utvalget inkluderer styreleder og ett til to styremedlemmer fra fem av sparebankene, samt banksjef fra tre av disse. Den siste banksjefen ble valgt for å få et bredere spekter av banksjefserfaring, og er derfor fra en annen sparebank som vi ikke har intervjuet styreleder eller styremedlemmer fra.

Tabell 3: Detaljert fordeling av informanter

Bank	Styreleder	Styremedlem	Banksjef
Bank 1	1	2	0
Bank 2	1	2	1
Bank 3	1	1	1
Bank 4	1	2	1
Bank 5	1	1	0
Bank 6	0	0	1

Det var utfordrende å avgjøre det optimale antallet av informanter. Johannessen et al. (2020) argumenterer for å gjennomføre intervjuer til det ikke lenger fremkommer ny informasjon, kjent som *datametning*. En slik metning er det ikke realistisk å forvente at vi skulle oppnå i denne studien gitt tilgjengelig tid og ressurser. Vi satt derfor et minimum på tolv informanter, samt et maksimum på 20, gitt våre rammebetingelser. Dette er i samsvar med Jacobsen (2022) sin anbefaling om en totrinns tilnærming til utvalgsstørrelse i kvalitative studier. Som følge av at hensikten med studien først og fremst ikke var generalisering, men frembringe kunnskap om meninger, fenomener og sammenhenger, opplevde vi at 17 gjennomførte intervjuer var tilstrekkelig.

3.3.4 Gjennomføring av dybdeintervju

Intervjuerens opptreden spiller en avgjørende rolle i gjennomføringen av intervju for å skape tillit og åpenhet (Jacobsen, 2022). Som en del av forberedelsesprosessen sendte vi e-post med informasjonsskriv og samtykkeerklæring (vedlegg 1), samt intervjuguide (vedlegg 2 og vedlegg 3) til informantene i forkant av intervjuene. Dette skulle informere om formål og rettigheter, samt trygge informantene i forhold til intervjuets innhold og struktur (Bell et al., 2022; Johannessen et al., 2021). I e-posten oppfordret vi også om å ta kontakt ved spørsmål eller uklarheter, i forsøk på å etablere en relasjon med informantene (Jacobsen, 2022).

Vi gjennomførte totalt 19 intervjuer, hvor 17 var med studiens informanter, ett var et pilotintervju og ett var med en nøkkelinformant som er advokat og spesialisert på regelverk tilknyttet sparebanker. Av de totalt 17 intervjuene med informanter ble tre holdt fysisk og de resterende ble gjennomført digitalt via Teams. Siden informantene var spredt over hele Norge, gjorde bruk av Teams det mulig å dekke et større geografisk område og ga flere informanter mulighet til å delta på kort varsel. Dette gjorde det også enklere for dem å avsette en times tid til intervju (Johannessen et al., 2020, 2021). To av de fysiske intervjuene ble avholdt på

informantens arbeidssted etter deres ønske, som skapte et trygt miljø for informanten (Tjora, 2021). Det siste fysiske intervjuet ble gjennomført på campus NTNU Handelshøyskolen, hvor vi hadde reservert et møterom.

Før intervjuene avklarte vi oppgavefordelingen; én var ansvarlig for å stille spørsmålene fra intervjuguiden og påse at alle spørsmålene ble besvart, mens den andre skrev notater og stilte oppfølgingsspørsmål. I tillegg forsøkte begge å innta en lyttende posisjon og gi bekræftende signaler til informanten, for å vise forståelse og interesse (Jacobsen, 2022). Underveis i intervjuprosessen gjorde vi også mindre justeringer av intervjuguiden og tilpasset rekkefølgen på spørsmålene slik at samtalen opprettholdt en god flyt (Bell et al., 2022). Intervjuene varte mellom 58-79 minutter og ble gjennomført over en periode på fire uker. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene for å sikre korrekt gjengivelse og sitering av informantene. Dette ble spesifisert i samtykkeerklæringen, og informantene måtte samtykke til opptak. Lydopptakene ble transkribert fortløpende og slettet senest 14 dager etter gjennomført intervju.

3.3.5 Gjennomføring av observasjon

Observasjon som metode innebærer innsamling av informasjon ved å studere menneskers atferd i ulike situasjoner, og registrere data basert på sanseintrykk (Jacobsen, 2022; Johannessen et al., 2021). Ved å observere styremøter ønsket vi å dokumentere den faktiske atferden hos informantene, noe som kunne avdekke dynamikker og prosesser som muligens ikke ville kommet frem i intervjuene. Observasjonene ga oss et unikt innblikk i samspillet og rollefordelingen blant styremedlemmene og øvrige deltakere i styremøtet, deriblant administrasjonen og eksterne rådgivere og revisorer, samt deres praktiske arbeid og tidsbruk på ulike aktiviteter. Vi benyttet oss av åpen observasjon, hvor vi hadde fått tillatelse til å være til stede under styremøtene. Selv om åpen observasjon kan medføre en observatøreffekt, hvor deltakerne endrer atferd, hjalp vår diskrete tilstedeværelse digitalt via Teams, i kombinasjon med vår ikke-deltakende og passive rolle, med å minimere denne effekten. Dette tillot deltakerne å oppføre seg så naturlig som mulig. Vi engasjerte oss ikke i møteaktiviteten utover å hilse før oppstarten og takke for muligheten til å observere dem ved avslutningen.

Vi fikk tilgang til to styremøter og av praktiske årsaker foregikk begge observasjonene digitalt, som gjorde det enklere å håndtere geografiske utfordringer og konfidensielle saker. Selv om vi underskrev en taushetserklæring var det ikke alt vi kunne observere, og ettersom vi satt over Teams var det lettere for oss å diskret kunne trekke oss tilbake under sensitive saker. Dette

styrket vår rolle som ikke-deltakende og passive observatører, og bidro til å minimere observatøreffekten ettersom informantene fikk operere i sine naturlige omgivelser (Jacobsen, 2022). Før observasjonene hadde vi forberedt et observasjonsskjema (vedlegg 4) som definerte spesifikke aspekter vi skulle observere. Dette bidro til at vi effektivt kunne følge med på det som skjedde i styremøtet, samtidig som vi skrev korte notater og stikkord underveis (Johannessen et al., 2021). For å være sikre på at vi ikke bryter konfidensialiteten besluttet vi å ikke ta video- eller lydopptak, samt at vi har anonymisert utdraget av observasjonsskjemaet (vedlegg 4), men heller basere oss på egne notater og egen hukommelse (Jacobsen, 2022).

3.4 Dataanalyse

Etter gjennomføringen av intervjuene og observasjonene satt vi igjen med et omfattende datasett. Dette er en av utfordringene med kvalitativ metode, da man ender opp med store mengder ustrukturert data som må reduseres for å bli håndterlig, samtidig som man skal identifisere mønstre og lage et rammeverk for å formidle innholdet effektivt (Bell et al., 2022; Johannessen et al., 2021). Vi ønsket å bruke en analysemetode som muliggjorde å håndtere store mengder data og lage komplekse, detaljerte beskrivelser av tekstmaterialet. Derfor valget vi tematisk analyse (Bell et al., 2022). Tematisk analyse kan defineres som en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre eller temaer i datamaterialet (Braun & Clarke, 2013). Metoden går ut på å finne repetisjon i datamaterialet, for å identifisere et mønster som kan anses som et tema (Bell et al., 2022). På dette stadiet var vi ikke bundet til teori, noe vi så på som en fordel fordi det fremmer en abduktiv tilnærming som vi opplevde som hensiktsmessig for å bevare studiens problemstilling (Braun & Clarke, 2013; Jacobsen, 2022). Som illustrert i tabell 4, beskriver Braun og Clarke (2013) tematiske analyse gjennom seks faser, der gjennomføring og transkribering av intervju utgjør den første fasen, kalt fase null. Det er viktig å merke seg at analyseprosessen syklisk, og ikke sekvensiell, der de ulike fasene gjentas flere ganger for å sikre en grundig bearbeiding av datamaterialet (Braun & Clarke, 2013).

Etter gjennomføringen av hvert enkelt intervju, transkriberte vi umiddelbart. Dette sikrer en mer presis gjengivelse av informantenes utsagn, og gav oss en unik innsikt i datamaterialet (Dalen, 2004). For å fange opp kompleksiteten i datamateriale, samt unngå å miste viktig meningsinnhold, valgte vi å transkribere ordrett hva som ble sagt, men utelot fyllord som «hm» eller «ehm» (Dalen, 2004; Tjora, 2021). Vi inkluderte også pauser, nøling og latter i

transkriberingen. Alle intervjuene ble videre transkribert til bokmål, uavhengig av dialekt, for å opprettholde konsistens og anonymitet blant informantene. Ved usikkerheter rundt ord og uttrykk konsulterte vi hverandre for å forsikre oss om at den opprinnelige meningen ble bevart (Tjora, 2021). I etterkant av transkriberingen satt vi igjen med 209 sider tekst og omtrent 131 000 ord fra dybdeintervjuene, samt 14 sider og i underkant av 3 000 ord etter observasjonene.

Vi kodet datamaterialet i det digitale dataanalyseverktøyet NVivo, for å organisere det store datasettet på en effektiv måte (Bell et al., 2022). Dette utgjorde den første fasen av den tematiske analyseprosessen, hvor hensikten var å få en oversikt og dypere kjennskap til dataen (Braun & Clarke, 2013). Siden vi allerede hadde transkribert alle intervjuene, var vi godt kjent med materialet. I fase to begynner kodeprosessen, hvor dataene analyseres, konseptualiseres og kategoriseres før det tillegges en beskrivelse eller teori (Dalen, 2004). Vi gjennomgikk derfor datamaterialet systematisk og delte opp i koder (Braun & Clarke, 2013). Denne råkodingen har som formål å identifisere sentrale begreper som kan tillegges kategorier (Dalen, 2004). Siden vi på dette stadiet ikke hadde en helt satt problemstilling, kategoriserte vi likheter i materialet for å se sammenhenger og interessante temaer. Dette gjorde vi i fellesskap, siden ingen av oss hadde brukt NVivo tidligere. Denne fasen resulterte i totalt 109 koder. Formålet var å finne ut av hva som kunne være interessant for studien, og vi var forberedt på at flere av kodene trolig ikke ville være nyttige i senere faser (Braun & Clarke, 2013).

I den neste fasen oversatte vi koder til temaer ved å identifisere likheter, gruppere koder med lignende egenskaper og fjerne de som ikke passet inn (Bell et al., 2022). Siden vi heller ikke på dette stadiet hadde en helt fastsatt problemstilling, brukte vi intervjuguiden som et utgangspunkt for kodingen, slik at kodene skulle reflektere temaer som vi oppfattet som relevante (Bell et al., 2022). Vi opplevde at fase tre, fire og fem; finne tema, gjennomgå og revurdere tema, samt definere tema, skjedde som en syklisk prosess. Datamaterialet og kodene ble gjennomgått og diskutert gjentatte ganger, og denne prosessen førte til ytterligere konkretisering av kodene. I løpet av denne gjennomgangen fant vi at flere koder ikke passet inn under temaene, samt at noen var overlappende. Disse ble plassert i en samlekategori kalt «diverse». Vi endte opp med fire hovedtemaer og 42 koder. Siden problemstillingen ikke var fastsatt, vurderte vi kodene ut fra deres innhold, ikke antall gjentakelser fra informantene. Til tross for at flere informanter uttrykker lignende uttalelser, betyr det ikke at det gjenspeiler et reelt fenomen (Bell et al., 2022).

Vi brukte intervjuguiden som utgangspunkt i kodingen, noe som i starten resulterte i nokså deskriptive koder som direkte beskriver ord eller korte utsagt i datamaterialet (Miles et al., 2020). Etter tilbakemelding fra veileder og interne diskusjoner, innså vi at disse kodene var lite hensiktsmessig, da de ikke reflekterte mønstre og sammenhenger i datamaterialet. Vi kunne personlig se forbindelser mellom temaer og koder som ikke ble gjenspeilet i de eksisterende kodene. Vi kodet nesten all tekst, inkludert feltnotatene fra observasjonene, noe som førte til at vi kunne utelate mange koder ved å gruppere dem i temaer. Dette bidrar til å klargjøre studiens retning (Tjora, 2021). Ved å gjennomgå kodene og temaene med et mer overordnet perspektiv endte vi opp med fire hovedtema og 20 underkoder (Miles et al., 2020). Etter flere grundige gjennomganger ble disse ytterligere raffinert og redusert til fire hovedtemaer, to mønsterkoder og ti underkoder. Dette gjorde det mulig å tydeliggjøre mønstre og sammenhenger i datamaterialet, og skape et klarere rammeverk for videre analyse.

Tabell 4: Faser i dataanalyseprosessen (Braun & Clarke, 2006)

Fase	Aktivitet	Resultat
Fase 0: transkribering av intervjuer	Transkribering av hvert intervju etter gjennomføring	Omformet datamaterialet til tekstform ved å transkribere intervju
Fase 1: kjennskap til materialet	Oversikt og innsikt i datamaterialet	Strukturerte og håndterte datamaterialet vår
Fase 2: deskriptiv koding	Utarbeide koder i NVivo	Totalt 109 koder identifisert basert på likheter i datamaterialet
Fase 3: identifisere temaer og revidere koder	Gruppere koder med lignende egenskaper i temaer	Identifiserte 12 temaer og 42 koder
Fase 4: revidere tema	Vurdere og revidere temaer. Fjerne deskriptive koder som ikke passer	Fire hovedtemaer, 20 koder og «diverse»-kategori
Fase 5: definere og navngi tema	Videreutvikle og definere endelige temaer	Fire hovedtemaer, to mønsterkoder og ti koder

Denne abduktive tilnærmingen gjorde det mulig å bevare en åpen tilnærming til dataen, selv med forhåndskunnskap og erfaring. På denne måten sikret vi at viktige og innsiktsfulle uttalelser ikke gikk ubemerket hen (Jacobsen, 2022). Teorien ble tilpasset etter hvert som interessante temaer kom frem i kodingsprosessen. Vi jobbet kontinuerlig fra teori til empiri og tilbake til teori, referert til som *hermeneutiske sirkel* (Kvale et al., 2015). Denne prosessen fremmet en dypere forståelse ved å først utforske informantenes synspunkter og deretter sette dem i en mer meningsfylt kontekst (Kvale et al., 2015).

3.5 Vurdering av forskningskvalitet

Nyeng (2017) understreker at det ikke finnes en enkel forklaring på alt, og flere perspektiver eller analysenivåer kan benyttes for å forstå eller undersøke et fenomen. Dette er særlig tydelig i menneskets verden, der opplevelser, handlinger og relasjoner er flertydige. Kompleksiteten øker fordi mennesket undersøker sin egen verden, noe som gir stort rom for tolkning. Ettersom hermeneutikk innebærer en kontinuerlig dialog mellom dataen og forskerens forforståelse, er det viktig å ikke bruke dataen kun for å bekrefte egne antakelser, men å forbli åpen for å bli overrasket (Bell et al., 2022). Derfor er det avgjørende å reflektere over vitenskapsteoretiske aspekter i egen studie og vurdere både validitet og reliabilitet. Man bør eksempelvis stille spørsmål som: har vi fått tak i det man ønsket å finne ut av, kan funnene overføres til andre sammenhenger og kan vi stole på dataen man har samlet inn (Jacobsen, 2022). I dette delkapittelet vil vi vurdere kvaliteten på vår egen studie, samt reflektere over de etiske aspektene knyttet til den.

3.5.1 Validitet

Validitet, også kalt gyldighet, handler om hvor godt forskerens metoder og resultater på en korrekt måte speiler studiens hensikter og nøyaktig representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2020). I vår studie har vi basert oss på primærdata fra intervju og observasjon av førstehåndskilder, herunder styreledere, styremedlemmer og banksjefer i seks forskjellige lokale norske sparebanker. Gitt at det kun finnes 84 lokale sparebanker i Norge per 31.12.2022 (Kirkedam, 2023), anser vi våre kilder for å være representative (Jacobsen, 2022). Likevel er det viktig å vurdere om informantene har levert korrekt informasjon, noe som avhenger av deres nærhet og kjennskap til fenomenet, noe som er tilfelle i vår studie hvor alle informantene er førstehåndskilder. Selv om erfaringen til informantene varierer, er det hensiktsmessig å inkludere en bredde i erfaringen, ettersom bransjen er svært dynamisk og i stadig endring. Samarbeidet med LB Selskapet var avgjørende for å få tilgang på relevante informanter, og interessen var så stor at vi måtte takke nei til noen informanter gitt tids- og ressursbegrensninger.

Vi opplever ikke at vi har gått glipp av noe informasjon basert på utvalget vårt. Selv om informanter fra andre sparebanker kunne gitt andre svar, viser de klare likhetstrekkene mellom bankene i vårt utvalg, at funnene sannsynligvis ville vært gjeldende for andre lokale sparebanker også. Vi brukte en semistrukturert intervjuguide som lot informantene snakke fritt

innenfor de forhåndsbestemte temaene, slik at mye av informasjonen kom spontant fra informanten, uten vår påvirkning. Vi har kontrollert informasjonens gyldighet ved å snakke med både styreledere, styremedlemmer og banksjefer, samt observert to styremøter. Dette har gitt oss mulighet til å validere informasjonen og sikre at den er korrekt og pålitelig. Gjennom metodetriangulering, ved å bruke både intervju og observasjon, har vi hatt anledning til sikre et bredt perspektiv og økt dataens validitet (Johannessen et al., 2020).

Som forskere er det alltid en risiko for at man legger inn egne meninger og fordommer i datainnsamlingen (Jacobsen, 2022). For å unngå dette har vi konsekvent stilt oppfølgingsspørsmål i hvert intervju, for å sikre at vi forstod informantene korrekt. Informantene ble informert før intervjuene om at de kunne endre svarene sine hvis ønskelig, og mot slutten av intervjuene spurte vi om det var noe de ønsket å endre på. Ideelt sett skulle vi gjerne diskutert funnene våre individuelt med hver informant (Jacobsen, 2022), men dette var ikke praktisk gjennomførbart. I stedet gjennomførte vi den innledende dataanalysen hver for oss for å se om vi kom frem til samme tolkning av materialet (Johannessen et al., 2020). Vi har også vært kritiske ved utarbeidelsen av kategorier i NVivo, løpende vurdert om resultatene ville vært annerledes ved en annen koding eller kategorisering, og jobbet systematisk og syklisk i dataanalyseprosessen (Braun & Clarke, 2006; Jacobsen, 2022).

Forskning innebærer mer enn å samle inn informasjon; den må tolkes, systematiseres og analyseres (Johannessen et al., 2020). All forskning tar sikte på å trekke slutninger utover den umiddelbare informasjonen, og derfor må man vurdere om disse slutningene kan gjelde andre kontekster. Det finnes to typer generalisering: til andre enheter i samme case eller til andre caser. Basert på vårt utvalg og fyldige beskrivelser av fenomenene vi studerer, mener vi at generalisering av kunnskap til andre enheter i samme case, nærmere bestemt andre lokale sparebanker, er sannsynlig (Jacobsen, 2022; Johannessen et al., 2020). Selv om kvalitative metoders styrke ligger i teoretisk generalisering, er det vanskelig å påstå at vårt begrensede utvalg er representativt for en større populasjon, men er det mulig at noen aspekter kan være nyttig for andre kontekster (Jacobsen, 2022). Eksempelvis organisasjoner i andre kontekster som også operer med en *dual bottom line* og foretar en avveining mellom økonomiske og sosiale prioriteringer.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, handler om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og bearbeides (Johannessen et al., 2020), og innebærer en vurdering av om studien er utført på en troverdig måte (Jacobsen, 2022). Studiens pålitelighet relateres til klare sammenhenger mellom teori, empiri og analyse, der en god redegjørelse styrker påliteligheten (Tjora, 2021). Undersøkelsesopplegget utsetter informantene for ulike stimuli og signaler som kan påvirke dem og utløse reaksjoner (Jacobsen, 2022). Derfor var vi bevisst på vår egen atferd og fremtoning under både intervjuene og observasjonene. For å oppmuntre informantene til å dele informasjon om forskningsfeltet, viste vi interesse ved å stille oppfølgingsspørsmål og bekrefte deres utsagn med nikk og kommentarer. Vi forsøkte også å sitte fremoverlent, oppnå øyekontakt og ha et åpent kroppsspråk for å fremme trygghet og åpenhet rundt intervjuene. På denne måten forsøkte vi å ivareta påliteligheten i datamaterialet ved å minimere påvirkning og involvering fra vår side.

For å ta hensyn til kontekstuelle effekter ønsket vi å gjennomføre flest mulig intervjuer i informantenes naturlige omgivelser (Jacobsen, 2022). Som følge av at informantene har stor geografisk spredning, samt andre praktiske utfordringer, ble de fleste intervjuene gjennomført via Teams. Likevel fikk vi gjennomført fire, inkludert pilotintervjuet, fysisk. Dette kan ha påvirket studiens pålitelighet, siden det var kontekstuelle forskjeller mellom digitale og fysiske intervjuer (Jacobsen, 2022). I tillegg ble ett av intervjuene gjennomført ved NTNU Handelshøyskolen, et sted informanten ikke hadde vært før, noe som kan føles unaturlig. Vi var derfor bevisst på å skape en hyggelig og trygg atmosfære med både ord og kroppsspråk. I tillegg oppstod det noen tekniske problemer under et intervju, der kamerafunksjonen ikke fungerte hos informanten. Datamaterialet kan derfor ha kontekstuelle effekter som påvirker studienes pålitelighet (Jacobsen, 2022).

Analyseprosessen kan også påvirke studiens pålitelighet, spesielt hvis forskeren ikke er grundig i nedtegningen og analysen av dataen (Jacobsen, 2022). For å garantere nøyaktighet i gjengivelsen av respondentenes uttalelser brukte vi lydopptak under intervjuene. Likevel var det til tider utfordrende å gjengi alt i nøyaktighet, som følge av dialekter og varierende lyd kvalitet. Dette påvirket imidlertid ikke studiens pålitelighet, da det kun gjaldt små ord eller korte fraser, og helhetsforståelsen ble bevart. Vi løste dette ved å rådføre oss med hverandre for å sikre enighet om uttalelsenes sammenheng og betydning. I tillegg hadde vi notater som en «back-up».

Under observasjonene ble alt datamateriale innsamlet skriftlig, som følge av at konfidensielle saker ikke muliggjorde andre alternativer. Noteringen gjorde at vi sikret oss essensen og ting vi opplevde som bemerkelsesverdig, samt at vi effektivt fikk samlet store mengder informasjon (Jacobsen, 2022). Derfor mener vi at verken lydopptakene eller noteringen svekket datamaterialets pålitelighet. Under kodingsprosessen diskuterte vi kodene kontinuerlig sammen, for å sikre en felles forståelse slik at uttalelsene beholdt sin opprinnelige mening og sammenheng (Jacobsen, 2022). Vi tror derfor at vårt undersøkelsesopplegg skal være mulig å kopiere, samt at tilsvarende resultater kan genereres. Som følge av undersøkereffekten, samt at studien er basert på mennesker sine tanker og meninger, er det naturlig at det vil være noen forskjeller ved en reproduksjon av studien (Jacobsen, 2022), men vi tror likevel at resultatene i all hovedsak vil være sammenfallende, og følgelig mener vi at vår studie er pålitelig.

3.5.3 Etisk refleksjon

I gjennomføringen av et forskningsprosjekt møter forskerne på flere etiske aspekter og avveininger, noe som er kritisk innenfor kvalitativ forskning (Bell et al., 2022; Jacobsen, 2022). Jacobsen (2022) vektlegger spesielt refleksjon rundt informert samtykke, krav om privatliv og krav om korrekt gjengivelse. For å sikre informert samtykke sendte vi ut samtykkeskjema til alle informantene i forkant av intervjuene. Skjemaet informerte om formålet med studiet, bruken av lydopptak, samt retningslinjer for datalagring. Videre understreket vi frivillighet for deltakelsen og muligheten til å trekke seg når som helst uten begrunnelse. Med dette ønsket vi å skape åpenhet og tillit hos informantene (Miles et al., 2020).

Videre anonymiserte vi all data og sitater for å sikre personvern. Dataen ble også lagret i tråd med Sikt sine retningslinjer, hvor også navn på bank og person ble fjernet for å sikre anonymitet. Siden vi hadde et samarbeid med LB Selskapet og at informantene dermed kommer fra en begrenset gruppe banker, lagde vi tiltak for å beskytte deres privatliv (Miles et al., 2020). Blant annet har vi satt informantene i en tilfeldig rekkefølge fra 1-17, vi har ikke opplyst hvilke informanter som er fra hvilken bank og vi har unnlatt å oppgi alder på den enkelte. Kravet om korrekt gjengivelse betyr at dataen skal presenteres i en fullstendig og nøyaktig sammenheng. Dette kan være utfordrende som følge av at analysen innebærer en grad av datareduksjon (Jacobsen, 2022). Vi var her nøye med å sikre at sitatene ble presentert korrekt og beholdt sin opprinnelige mening, til tross for kontekstuelle faktorer.

3.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for og begrunnet de metodiske valgene vi har tatt i forbindelse med studien vår. De viktigste valgene oppsummeres kort i tabell 5.

Tabell 5: Oppsummering metodiske valg

Tema	Metodiske valg
Vitenskapsteoretisk tilnærming	Fortolkningsbasert tilnærming, hermeneutikk
Overordnet metodevalg	Kvalitativ metode
Forskningsdesign	Eksplorativt forskningsdesign
Metode for datainnsamling	Semistrukturerte dybdeintervju og observasjon
Utvalg	Strategisk utvalg
Metode for dataanalyse	Tematisk analyse

4.0 Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere de empiriske funn som er kommet frem i studien vår. Empirien baserer seg på totalt 17 intervjuer dybdeintervjuer og 2 observasjoner. Av informantene er 13 enten styreleder eller styremedlem og 4 er banksjefer. Disse fordeler seg på 6 banker, hvor vi var observatører på et styremøte i 2 av dem. I løpet av datainnsamlingen kom det frem en rekke spennende funn i tilknytning norske lokale sparebanker sin kontekst og styrets oppgaver, rolle og arbeid. I dette kapittelet presenterer vi de funnene som er mest relevante for å besvare studiens problemstilling. Kapittelet og funnene er delt opp i tre deler: *strukturelle forhold*, *kognitive forhold*, og *relasjonelle forhold*.

4.1 Strukturelle forhold

I denne delen vil vi rette oppmerksomheten mot hvordan økte reguleringer, rekrutteringsprosessen og sparebankenes historikk er strukturelle forhold som former styrearbeidet i lokale sparebanker. Først vil vi se på hvordan økte reguleringer har påvirket arbeidsmengden og innholdet i styrearbeidet. Videre vil vi undersøke hvordan sparebankene håndterer utfordringer knyttet til rekruttering av nye styremedlemmer, herunder hvordan kravspesifikasjoner fra styret og banksjef og bruk av rekrutteringsbyrå, påvirker rekrutteringsprosessen. Til slutt vil vi se på sparebankens historiske rolle i lokalsamfunnet, og hvordan denne historikken påvirker bankens prioriteringer og beslutninger.

4.1.1 Økte reguleringer

Banksektoren er preget av omfattende reguleringer, noe informantene merker godt i sitt styrearbeid. Veldig mye av tiden i et typisk styremøte er viet til obligatoriske aktiviteter som referatsaker og rapportering, som styret må godkjenne. Dette er et stort fokus fordi det er nødvendige aktiviteter for å påse at de etterlever alle lover, regler og reguleringer. Imidlertid fører denne nødvendigheten til at mye av styrearbeidet oppleves som monotont og lite stimulerende, og at gjør at styreverv i bank blir kjedelige.

«Det populistiske svaret er at det (reguleringer) har gjort arbeidet kjedeligere, men det har jo påvirket i stor grad. I løpet av de snart 16 årene jeg har sittet, har det skjedd en enorm utvikling i antall rapporter og regulatoriske krav som vi skal rapportere på, forstå og gjennomgå. Det styrer mye av styremøtene, og det styrer styremøtene mer enn før. Pilen peker bare én vei og

det blir bare mer av det slik det ser ut nå, dessverre. La oss si at den biten har økt fra 60 til nesten 80%.» – I1

«Et typisk styremøte er jo kanskje ... Hva skal jeg kalle det? 75% referatsaker. Det er jo veldig mye rapportering som må gjennom styret til vedtak. Det er ikke det mest givende arbeidet.» – I6

«Vi bruker veldig mye tid på sånne ganske kjedelige ting som policyarbeid.» – I17

En konsekvens av den store mengden med påkrevde arbeidsoppgaver som oppleves monotone og lite stimulerende som følge av lover, regler og reguleringer, er at informantene føler rammene for styrearbeidet som forhåndsdefinerte. Tidsbruken deres dikteres og bestemmes av eksterne aktører utenfor styrerommet, noe som medfører at handlingsrommet deres blir begrenset. De opplever at de mister selvbestemmelsesretten som etterlater en følelse av at de har liten innflytelse over både innholdet i og tidsbruken på arbeidsoppgavene.

«Det er egentlig utrolig kjedelig å sitte i et bankstyre hvis man tenker på friheten man har til å gjøre hva man vil. Mye av tiden går med på ting som må rapporteres til Oslo Børs, som kvartalsrapportering. Og disse kvartalsrapportene dekker enormt mange områder, som kreditt, policyer, IT-sikkerhet, and you name it. Det er stort sett kvartalsmessige rapporter som styret må behandle på alle disse her.» – I1

«I bank er det en enorm mengde reguleringer og vi har lite handlingsrom. Det her er jo litt som statsbudsjettet. Hvis vi ser bort ifra den svære grå grunnmuren med regulatoriske krav, så ser det litt ut som statsbudsjettet. Det spiller ikke så mye rolle hvem som sitter på toppen, fordi det er 5% man driver og snur på. Det er jo litt den samme strukturen for oss også.» – I15

Når arbeidsmengden øker slik at handlingsrommet føles begrenset, tenderer styrearbeidet til å bli en gjennomgang av obligatorisk materiale enn engasjerende diskusjoner eller strategisk beslutningstaking. Informantene stiller spørsmål ved nødvendigheten av de omfattende reguleringene som gjør at arbeidsoppgavene deres oppleves som kjedelige, monotone og lite engasjerende. Dette blir spesielt synlig når de observerer at mye av tiden og ressursene som brukes på å fylle ut og sende inn rapporter ofte ikke fører til konkrete resultater. Dette forsterker

følelsen av at arbeidet er forgjeves, og at tiden kunne vært brukt mer produktivt på andre områder.

«Det går jo på bekostning av å jobbe med kunder. En del av det er jo bra, men hvor detaljert skal det være? Når du kan sitte i det offentlige og bestille noe, rapportering og analyser, og du ikke skal betale for arbeidet, så kan du bestille hva som helst. Jeg lurte en del ganger på hvem som egentlig leser det her. Jeg tror Økokrim, hva var det de fikk da av innmeldte saker i fjor, var det 20 000 saker eller et eller annet sånt fra bankene. Det var 12 stykker de tok til retten, tror jeg.» – I4

Flere nyere styremedlemmer har uttrykt overraskelse over både arbeidsmengden og graden av detaljregulering i banksektoren, spesielt sammenlignet med styreverv i andre bransjer. Dette fører til at styreverv i bank oppleves som spesielt utfordrende, mye på grunn av den strenge reguleringen som preger finanssektoren. Dette krever at man må være forberedt på å investere betydelig tid i vervet, og at man besitter eller tilegner seg bankspesifikk kompetanse.

«Jeg tror det er mer krevende å sitte i et bankstyre, for det er så mye regulatorisk som påvirker våre rammer, som er mye mer krevende enn kanskje for et ordinært aksjeselskap. Det er så mye mer du må tilegne deg. Du må være villig til å bruke tid og investere mye tid på det.» – I6

«Det krever en helt spesiell kompetanse. En bank er jo veldig annerledes på den måten enn mange andre. Man har et regelverk som ingen andre må forholde seg til, og som er både komplekst og vanskelig å sette seg inn i. Det krever en kompetanse innenfor bank spesifikt, eller finans spesifikt da.» – I10

Når oppgavene oppleves som rutinemessige og lite inspirerende, og man i tillegg sitter med inntrykk av at tiden benyttet er bortkastet fordi det ikke resulterer i noe konkret, påvirker dette motivasjonen og tilfredsheten til informantene. Dette så vi tydelige tegn på i løpet av observasjonene vi gjennomførte. Vi observerte og noterte oss følgende i løpet av observasjon 1: «Få som aktivt deltar – det er noen som tar mye plass og andre som ikke tar noe plass. X (styreleder) og X (banksjef) svært aktive, X (styremedlem) og X (assisterende banksjef) delvis med, mens X, X og X sier ingenting». Hele styremøtet var preget av dette, og kan tyde på at enkelte fant oppgavene kjedelige og som konsekvens hadde lite engasjement. Vi observerte noe tilsvarende under observasjon 2 hvor vi observerte følgende: «Noen styremedlemmer sitter på

telefonen eller har fokus et annet sted (ser ut av vinduet o.l.) under gjennomgang». Her ser vi igjen tegn på kjedsomhet og lite motivasjon.

4.1.2 Rekrutteringsprosessen

For å rekruttere kvalifiserte styremedlemmer, har noen banker valgt å benytte seg av rekrutteringsbyrå. Dette for å få tilgang på en helt annen mengde med aktuelle kandidater, samt sikre at kompetansen er på et visst nivå. Ved å bruke et rekrutteringsbyrå forstørres nettverket og muligheten for å finne personer med nødvendig kompetanse. Valgkomiteen har tendens til å velge kandidater fra sitt eget personlige nettverk og kan derfor ha utfordringer med å få tak i uavhengige og kompetente kandidater. Dette innebærer at valgkomiteen ikke nødvendigvis er egnet til å håndtere oppgaven alene, samtidig som verken banksjef eller administrasjonen har kapasitet eller mulighet til å påta seg den oppgaven.

«Vi har brukt rekrutteringsbyrå de to siste gangene, for vi må opp på et visst nivå her. Det er ikke bare å ta noen, vi er nødt til å finne kvalifiserte folk. Vi må tenke på, hvis ikke man skulle ha brukt et rekrutteringsbyrå, hvem skulle ha gjort jobben da? Jeg har jo ikke tid til å gjøre den jobben, administrasjonen kan jo heller ikke gjøre den, og valgkomiteen er jo... kanskje ikke egnet?» – I2

«Det er avgjørende å unngå bindinger mellom medlemmer, og det er derfor nødvendig med rekrutteringsbyråer for å foreslå og evaluere kandidater. Det er valgkomiteen som tar den endelige beslutningen, og selv om bruk av rekrutteringsbyrå kanskje ikke er absolutt nødvendig, så anser jeg det som svært viktig.» – I4

«Jeg tror valgkomiteen som er ansvarlig for å finne styrerepresentanter, er langt på vei avhengig av noen som kan ha et enda større nettverk for å finne den nødvendige bredden og kompetansen. Fordi det begynner etter hvert å bli såpass vanskelig.» – I15

Valgkomiteen benytter seg av personlig nettverk og anbefalinger i rekrutteringsprosessen. Det gjør at potensielle styremedlemmer ikke nødvendigvis har søkt på stillingen selv, men har blitt anbefalt av andre og derfor blitt lagt merke til av valgkomiteen. Valgkomiteen kan anse dem som relevante basert på lokal tilknytning, erfaring, kompetanse eller nettverk, sett i lys av kravspesifikasjonene de har mottatt fra styret eller ledelsen.

«Jeg tror det var min erfaring og kompetanse i X som var hovedgrunnen til at jeg ble tipset om til valgkomiteen. Jeg søkte ikke selv. Det var en gammel kollega i X som tipsa de om meg.» – I10

«Når de ringte meg første gangen tenkte jeg ‘ringer du feil?’. Min greie er at jeg har bankbakgrunn selv, veldig stort nettverk, faren min har vært ordfører i mange år i bygda, og hen kjente mye folk gjennom det. Det tenker jeg var litt av grunnen for at jeg fikk tilbudet, uten at noen har sagt det til meg.» – I11

Noen valgkomiteer eller rekrutteringsbyråer identifiserer og vurderer potensielle kandidater ut fra en spesifikk kravspesifikasjon som er satt av styret eller administrasjonen. Banksjefen vurderer styrets funksjon og gir innspill basert på oppfattede mangler. Styret gjennomfører også en egnethetsvurdering av seg selv og kan deretter gi innspill om ønsker og behov. Både banksjefen og styret er tydelige på hvile type kompetanse de ønsker inn i styret, og har sterke mening om hvem som er egnet eller ikke.

«Vi har jo vært bevisst over tid på å ikke ha noen politikere inn, fordi da blir gjerne det assosiert med banken. Eller at vedkommende mener ting fordi det er bra for politikken deres, og ikke at det er bra for banken. Så prøver vi jo også å begrense mengden av offentlig ansatte, for det er klart at hvis man skal ha diskusjoner om hvorfor banken skal gå med overskudd blir det håpløst. Det blir som å ha en svømmelærer med vannskrekk – man har jo ikke det. Så jeg har ikke noe generelt imot offentlig ansatte, misforstå meg rett, men i enkelte sektorer er de jo helt vaksinert mot livets realiteter og da blir det vanskelig.» – I4

«Det er stygt å si det på en måte, men det er ikke sikkert en sykepleier klarer å sette seg inn i de problemstillingene som gjelder i bank. Ja, de har treårig utdanning, men likevel krever det en helt annen måte å tenke på. Det er litt skummelt, for vi har hatt noen sykepleier inne i styret, og da merker vi at det ikke er sikkert at de klarer å henge med på den tankegangen vi har i bank.» – I9

4.1.3 Sparebankenes historikk

Den historiske betydningen av sparebanker og dens rolle i lokalsamfunnet er en sentral argumentasjon for viktigheten av sparebanker. Sparebankene har en opprinnelse og oppbygning basert på innskudd for lokalsamfunnet. I løpet av sin historie har sparebankene spilt en

avgjørende rolle i å tilby finansielle tjenester, støtte lokale initiativ og investere i lokalsamfunnene, og har i den forlengelse vært med på å forme og utvikle lokalsamfunnet på en positiv måte. Det er derfor behov for å prioritere og fokusere på lokalsamfunnet når man tar beslutninger knyttet til sparebanker og lokalsamfunnet, slik at midlene føres tilbake. Vi ser at informantene har et tydelig forhold til egen sparebank sin historikk, samt betydningen av lokale sparebanker generelt. Dette bidrar til å legge klare rammer for arbeidet.

«Vi må også huske på historikken. Sparebanken er bygd opp av lokalsamfunnet og med innskudd fra lokalsamfunnet. De har en historisk rolle i samfunnet. Jeg tror at hvis vi ikke hadde fulgt opp den, så hadde vi slitt i fremtiden. Derfor må vi sette av tid til å fokusere og prioritere lokalsamfunnet.» – I8

«Vi må huske på historien til banken og hvorfor selve sparebanken ble stiftet en gang i tiden. Det handlet jo her om et overlevelsesinstinkt i starten, så ble det bank. Så dette er jo lokalsamfunnet sin kapital og sine midler som skal tilføres tilbake.» – I12

4.2 Kognitive forhold

I denne delen vil vi fokusere på utfordringene knyttet til omfanget av styrerollen, viktigheten av administrasjonen, rolleforståelse og involvering, samt lokal tilknytning i styrearbeidet ved lokale sparebanker. Vi starter med å vise omfanget av styrerollen, som krever betydelig tid og engasjement fra styremedlemmene, ofte ved siden av deres fulltidsjobber og andre verv. Deretter vil vi se på administrasjonens rolle i styringsprosessene, og styrets avhengighet av ledelsens kompetanse og innspill. Videre vil vi beskrive dynamikken i rolleforståelsen mellom styremedlemmer og banksjef, og hvilken innvirkning dette har på styrets involvering i strategiske beslutninger. Til slutt vil vi vise viktigheten av lokal tilknytning i å opprettholde en sterk forbindelse med lokalsamfunnet.

4.2.1 Omfanget av styrerollen

Styreverv i bank krever betydelig tid og engasjement, noe som er en utfordring for samtlige informanter da de har fulltidsjobber og/eller andre verv, i tillegg til sine private liv, ved siden av. Dette skyldes hovedsakelig økte reguleringer, beskrevet under strukturelle forhold, som utvider omfanget av styrearbeidet ved å innføre mer detaljstyring og flere arbeidsoppgaver, som krever mer tid fra styremedlemmene. Dette gjør det stadig mer utfordrende å kombinere

styreverv i bank med andre forpliktelser. Informantene forteller at det ofte kan oppleves uoverkommelig å tilpasse sin vanlige arbeidsdag og hverdag med disse kravene.

«Det foregår også selvfølgelig mye mellom ... altså jeg jobber jo også mye mellom møtene, og det er på en måte der andre type diskusjoner og avklaringer tas, gjerne opp imot banksjef. Så det er ganske krevende i forhold til at man har det her som et bi-ervert.» – I2

«Uten en så fleksibel jobb som jeg har, så hadde det vært veldig utfordrende å sitte i vervet siden det tar så mye tid og er så mye dokumenter å sette seg inn i.» – I3

At styrevervet kombineres med fulltidsjobber, fikk vi erfare gjennom observasjon 2 hvor vi noterte oss følgende: «Folk kommer og går litt underveis. Administrasjonen er litt inn og ut avhengig av sakene som presenteres. Det er også styreleder som måtte håndtere noe ifbm sin fulltidsjobb. Det er tydelig at møtet kombineres med andre jobber, oppgaver eller prioriteringer». Vi ser også konsekvensen av at de må kombinere vervet med andre prioriteringer. Det medfører rett og slett at de ikke har tid til å lese alle dokumenter og rapporter til hvert styremøte, og de må prioritere hvilke de setter seg inn i. Det kommer også frem en holdning fra flere informanter om at man ikke tror noen leser eller setter seg inn i alle dokumentene i forkant av styremøtene.

«Jeg er avhengig av å prioritere hvilke rapporter jeg leser.» – I3

«De sender ut en 200-300-sider hvert møte og jeg leser aldri alt dette. Det er markedsrapport, kvartalsrapporter til Eika, alle selskaper i Eika og LOKALBANK og så videre. Alt kan du ikke lese, det tror jeg ingen gjør.» – I7

4.2.2 Viktigheten av administrasjonen

Banksektoren har historisk sett vært preget av administrasjonsstyring, men informantene påpeker at dette også er praksis i dag. Styret opplever det som utfordrende å oppnå detaljert innsikt i de mange områdene som krever diskusjon og beslutning. Dette understreker en vedvarende praksis, der administrasjonen har stor innflytelse over styringsprosessene, og en dynamikk hvor styret er helt avhengig av banksjefen og fagpersonene i banken sin kompetanse og sine innspill.

«Administrasjonsstyrt har det vært og administrasjonsstyrt er det langt på vei fortsatt, fordi det er særdeles krevende for styret å kunne gå inn og ha detaljinnsikt i det som skal besluttes på mange områder.» – I6

«Det er vel få virksomheter som er så til de grader administrasjonsstyrt som en bank. Bank var ekstremt administrasjonsstyrt før, som følge av at styret var helt avhengig av banksjefen sin kompetanse, og det er et facta også i dag.» – I16

«Hvordan man driver en bank var fremmed for meg, og det tenker jeg at vi alle som sitter der er jo ganske fremmed for det. Men vi må tenke at noe av det skal vi kunne, men samtidig er vi prisgitt administrasjonen og vi må stole på de valgene de tar. For det er dem som kan det. Men vi kan ikke forvente at vi sitter med et bankstyre som alle har inngående kjennskap til kapitalforvaltningskrav. Vi har jo et ansvar for å lese oss opp, men det er en grense av hva vi skal dykke inn i.» – I11

Dagens bankstyrer står overfor en utfordring mellom å balansere håndteringen av omfattende regulatoriske krav og å ha en bredde i kompetansen. Denne balansegangen krever en avveining mellom å selv ha dyp innsikt i bankens drift, og å ha tillit til administrasjonen og det de presenterer. Informantene påpeker et gap mellom styremedlemmenes kompetanse og banksektorens kompleksitet. Dette gjør at de må ha tillit til administrasjonen i forhold til informasjonen de presenterer til styret og baserer store deler av beslutningsgrunnlaget sitt på denne informasjonen. I løpet av observasjon 1 ble følgende notat skrevet: «Enormt mange saksdokumenter må utarbeides. Dette gir tilsynelatende administrasjonen mye makt mtp informasjonsdeling og hvor det er ønskelig at styret skal komme med innspill eller ikke». Administrasjonen utarbeider altså store mengder dokumenter, hvor noe presenteres for styret mens det er annet som styremedlemmene selv må sette seg inn i. De har dermed mye innflytelse over informasjonen, samt hva styret får anledning til å kommentere og komme med innspill på. Videre ble det under observasjonen notert at styremøtene oppleves som informasjonssamlinger, hvor administrasjonen spiller en sentral rolle i å legge frem saker til styret.

At administrasjonen har mye innflytelse ser vi videre av følgende notat under observasjon 2: «Det er svært mange fra administrasjonen som er med + noen eksterne. De kommer og går. Det oppfattes som litt rotete». Administrasjonen stiller med andre ord med mye ressurser. Vi noterte oss også at det var svært mange saker på dagsordenen, mange dokumenter som skulle

gjennomgå og at det var svært mye de skulle rekke. Her ser vi at administrasjonen også i forkant av styremøtene legger store ressurser i å forberede og utarbeide disse dokumentene. Viktigheten av administrasjonen og at det krever betydelig med ressurser fra dem påpekes også av informantene.

«Det har blitt mye mer jobb og mye mer å følge opp, som gjør at vi bruker mer tid. Styret blir jo bare større og større, for snart deltar jo halve administrasjonen.» – I2

4.2.3 Rolleforståelse og involvering

Banksjefene og styremedlemmene deler en felles forståelse av styrets roller. De understreker at styret har flere sentrale roller eller funksjoner. Det er noen ting som går på kontrollering, slik som å forsikre seg om at banken operer innenfor gjeldende regelverk og retningslinjer, samt ansettelse og avskjedigelse av daglig leder. Videre har de et ansvar om å følge opp daglig leder og fungere som rådgivere og støttespillere overfor administrasjonen, samt har et ansvar for å bidra til å utarbeide strategi, påse at virksomheten implementerer denne strategien og operer innenfor de vedtatte rammene.

Selv om informantene er enige om hva som er styrets roller, er det ulike oppfattelser og opplevelser av hvordan de håndteres i praksis. Det kommer frem at det er noe utfordringer knyttet til egen rolleforståelse mellom styremedlemmene og banksjefene. Spesielt fremhever banksjefene at en kritisk oppgave for styret er å være en del av og forstå betydningen av å være i en allianse. De påpeker imidlertid at styret ofte ikke har full innsikt i dette området, noe som de mener kan tilskrives en manglende rolleforståelse.

«Deres viktigste rolle tror jeg i mange sammenhenger er, uten at de kanskje er klar over det, dette med de grupperingene vi er inne i blant annet. Det er kjempeviktig at de er en del av og forstår hva det betyr. Her tror jeg kanskje styret ikke forstår hele bildet.» – I9

Informantene forteller at det har vært noen diskusjoner rundt alliansespørsmålet, hovedsakelig om hvor involvert styret skal være. Banksjefene mener at bakgrunnen for diskusjonen skyldes manglende rolleforståelse. Ifølge banksjefene er allianse helt nødvendig for å sikre overlevelse, og man har rett og slett ikke noe valg hvis man ønsker å fortsette som en selvstendig sparebank. Alternativet er at man kjøpes opp og fusjonerer inn i regionale eller nasjonale sparebanker, slik

som Sparebank 1 SMN eller DNB. Samtidig avviser banksjefene at styret skal involveres i alliansen, siden det som skjer der er driftsrelatert og utenfor styrets oppgave.

«Jeg hører at styrene savner å involveres mer i alliansen, men jeg vet ikke helt. Da er vi igjen litt over på hva er egentlig styrets rolle, og hva er banksjefens rolle. Veldig mye av det vi diskuterer i alliansen er driftsrelatert, og hvis styreleder skal ha en arena hvor de skal saksbehandle ting, så blir det fort en administrasjon. [...] Hvis styreleder ikke skjønner sin egen rolle, så kan det bli vanskelig å være daglig leder.» – I4

«Gitt at styret gir banksjef ansvaret for å drive banken, så er Lokalbankselskapet en ressurs for bankdrift. [...] Så styret må styre banken, banksjef må drive banken, og Lokalbankselskapet er for oss som driver banken.» – I13

Når vi spurte styremedlemmene hva de tenkte om alliansemedlemskapet, var flere opptatt av å påpeke at dette var en beslutning som ble tatt før de ble med i styret, og at de dermed ikke var med i diskusjonen. Andre virker å godta at det er slik det må være. Det er også noen som stiller spørsmål om alliansemedlemskapet i LOKALBANK er godt nok, men påpeker at anledningen til å ytre sin mening i den sammenheng er sjelden.

«Jeg var jo ikke med når det var den diskusjonen, for dette skjedde før min tid, så akkurat hvorfor man valgte det slik (gå ut av Eika og inn i LOKALBANK), er jeg usikker på. Jeg tenker at det oppfattes som helt greit.» – I10

«Jeg tenker at det med allianse ... Først må jeg bare si at jeg ikke var med når det ble besluttet å gå ut av alliansen med Eika. [...] Men så har jeg tenkt litt sånn, ok så var det med LOKALBANK bestemt når jeg kom inn, men 'what's in it for us?' Jeg sier ikke at det ikke er liv laget, men jeg føler ikke at det er så lett å sammenligne når man ikke har epler og epler, fordi man ikke vet hvordan det ville sett ut uten. Jeg skal ikke si det ikke fungerer, men jeg synes ikke vi involveres så veldig mye i det heller. Det er ikke så ofte oppe på bordet akkurat hvordan samarbeidet går.» – I11

Det er mulig å spekulere i om styremedlemmene deler banksjefenes oppfattelse av at alliansemedlemskapet er noe man må ha, eller om det bunner ut i at de ikke ønsker eller tør å diskutere det ytterligere. I observasjonene noterte vi oss at styrene oppleves som forsiktig.

Eksempelvis er følgende skrevet under observasjon 1: «Gjennomgående lite involvering eller innblanding av styremedlemmene». Observasjonene ga inntrykk om at styrene på generelt grunnlag var ganske forsiktige og hadde få innspill eller nevneverdige innsigelser.

4.2.4 Lokal tilknytning

Informantene understreker betydningen av lokal tilknytning. De poengterer viktigheten av å bevare kontakt med lokalsamfunnet, ettersom dette styrker tillit og tilfredshet blant kunder og eiere. De fremhever også at dette er særlig viktig for sparebanker, hvor det er nødvendig å sikre lokal representasjon og forståelse i både administrasjonen og styret. Forutsetningen for lokal representasjon og forståelse er at man har styremedlemmer med personlig tilknytning til, og engasjement for, lokalsamfunnet. Dette bør ses i sammenheng med sparebankenes historikk, under strukturelle forhold, ettersom den lokale tilknytningen bidrar til å styrke lokalbanken sin posisjon og legitimitet i lokalsamfunnet. Dette ved at styret reflekterer og representerer de tradisjonelle lokale verdiene og interessene.

«Vi prøver å ha litt fokus på det. Sann som X, som er en av de nye, hen er jo født oppvokst i X. Det er jo noe med å ha litt hjerte for det også. Det er ikke et kriterium, men vi prøver å se litt på det for å beholde litt kontakt med det vi kommer fra.» – I2

«En sparebank som springer ut fra lokalsamfunnet ... Hvis du skal beholde den store massen av både de som investerer og de som låner, så er det i hvert fall slik her i X at de vil ha noen i styret som de kjenner til, for å si det sann» – I14

Ikke bare er den lokale tilknytningen høyt verdsatt, den er også vedtektsfestet i flere av bankene. Den samme holdning til, og verdsettelsen av, lokal tilknytning ser man også preger valgkomiteene ettersom de ikke foreslår kandidater uten lokal tilknytning. Det er med andre ord tydelig at det lokale fokuset er svært viktig i lokale sparebanker.

«Den er veldig viktig i X. Det skal ikke gå på bekostning av kompetanse, men det står i vedtektene at så og så mange som skal bo i X kommune. Det er bestemt.» – I1

«Det ligger i vedtektene. Alt dette med hvor hovedkontoret skal være og den lokale forankringen og sann. Så det er fornuftig å ta inn medlemmer fra de områdene vi opererer i.» –

«Vedtekten våres sier noe om at tre av styremedlemmene må være lokale. Jeg har sagt at det ikke er sånn prinsipielt sett noe i veien med å velge inn en veldig god kandidat som har tilhørighet utenfor vår region, men valgkomiteen har jo aldri foreslått det. Så jeg tror den lokale tilknytningen er sentral.» – I8

4.3 Relasjonelle forhold

I denne delen vil vi fokusere på utfordringene knyttet til autoritet som følge av erfaring og kompetanse, betydningen av banksjefens rolle, integrering av eksterne styremedlemmer og betydningen av bankenes samfunnsrolle. Vi begynner med å vise hvordan erfaring bidrar til autoritet innad i styret, og hvordan dette påvirker interaksjonen mellom erfarne og nye styremedlemmer, samt deres evne til å påvirke beslutningsprosesser. Videre vil vi utforske hvordan historiske praksiser rundt banksjefens rolle i styret fortsatt kan påvirke dynamikken og beslutningsprosessene i styret, til tross for dagens reguleringer er ment for å skille rollene mellom styret og banksjef. Deretter vil vi se på hvordan integrering av eksterne styremedlemmer kan bidra til å bringe nye perspektiver inn i styrearbeidet, spesielt i kontekster hvor lokal tilknytning og lang erfaring preger styresammensetningen. Til slutt vil vi diskutere sparebankenes samfunnsansvar og samfunnsrolle, og hvordan dette former deres operative og strategiske beslutninger.

4.3.1 Autoritet som følge av erfaring og kompetanse

Dynamikken i bankstyret er preget av styremedlemmenes erfaring, hvor de med lengre fartid ofte besitter en dypere innsikt i bankdrift og i den forlengelse har en sterkere autoritet i styret. For spesielt nye styremedlemmer fører dette til en viss tilbakeholdenhet når de kommer inn i styret, da de trenger tid til å føle seg komfortable. Som en forlengelse av dette opplever nye styremedlemmer det som krevende å utfordre de mer erfarne i styret og administrasjonen, grunnet deres erfaring og kompetanse. Dette gjør at medlemmenes erfaring påvirker dynamikken og beslutningsprosessene i bankstyret.

«Det er klart at de som har sittet lengst besitter tyngre innsikt i bankens drift, prosesser og rammebetingelser enn hva nye gjør. De har nok en høyere, sterkere autoritet i styret enn jeg har, i kraft av at jeg er nyvalgt. Det er noen forhold der til hvilken autoritet du representerer i styret, avhengig av hvor lenge du har vært der og hvor godt du kjenner prosessene.» – I6

«Det (banksjefen og styreleder sin erfaring) er jo betryggende i forhold til banken og for styret, men samtidig så gjør det jo det mer utfordrende å utfordre banksjefen og styret for de har såpass dybdekunnskaper og erfaring, at man kan bli litt tilbakeholden, for nesten uansett hva du tar opp, så er det et godt svar på det.» – I15

«Når du kommer ny inn i et bankstyre, så tar det litt tid før du har satt deg inn i en del ting, og du kanskje føler deg litt varm. Så naturligvis er jo de ferskeste styremedlemmene litt mer beskjeden og litt roligere i en del ting.» – I17

Det er ikke alle i styret som besitter en formell eller direkte relevant kompetanse, men heller har bred erfaring fra ulike bransjer og næringer. Dette gir dem en praktisk tilnærming til styrearbeidet og gjør at de har andre fortolkningsrammer, samtidig som det kan bidra til å styrke autoriteten til de med lang fartstid i bank eller bankspesifikk kompetanse.

«Jeg har ganske bred erfaring fra forskjellige jobber. Jeg har vært selvstendig næringsdrivende i en del år. Vi har drevet bensinstasjon og verksted, og så har jeg hatt en del andre jobber.» – I3

«Jeg har ikke noen spesiell utdanning selv. Jeg er litt lært gjennom bedrifter der jeg har vært tidligere, så har jeg bare videregående utdanning. Men arbeidserfaringen min gjør at jeg har en praktisk erfaring og litt andre perspektiver enn resten.» – I7

«Det er ikke alle som har formell utdanning, men det er mange som har bred erfaring fra næringslivet i form av daglig leder, gründer eller tilsvarende. Dette er minst like viktig.» – I11

4.3.2 Betydningen av banksjefens rolle

Frem til lovendring i 2007 var banksjefen et fast medlem av bankstyret. Dette bidro til at det var utfordrende å skille mellom styrets og administrasjonens oppgaver. Samtidig ga dette banksjefen økt relasjonell makt gjennom at vedkommende var en del av styret, samt la til rette for at styret i enda større grad enn i dag kunne lene seg på banksjefen. Bakgrunnen for, og hensikten med, lovendringen var å tydeliggjøre skillet mellom rollene til den daglige ledelsen og styret. Likevel antyder våre informanter at tidligere praksis fortsatt preger styrearbeidet, hvor banksjef sin tradisjonelle makt, gjennom å ha vært en del av styret tidligere, enda gjelder i dag.

«Banksjef var jo medlem av styret på tidligere 2000-tallet, så dette gjorde nok rollene uklare. Jeg vet ikke. Kanskje dette henger igjen i dag.» – I4

«Før i tiden var jo banksjef en del av styret og jeg føler at det fortsatt henger litt igjen. At det er 'banksjefen som styrer skuta'. Banksjefen har jo styringen på daglig basis, men hen er jo også ganske involvert i det styret også driver med.» - I6

4.3.3 Eksterne styremedlemmer

Samtlige styremedlemmer i vår studie har en eller annen form for tilhørighet til lokalmiljøet rundt sparebanken. Det være at de selv er vokst opp og har familie i nærområdet eller hatt slektninger som tidligere vært ansatt eller besittet verv i banken Dette fører til en etablert rollefordeling der det kan være utfordrende å utfordre eksisterende rutiner og praksiser, da man er kjent med bankens historie og personene som er involvert.

«Det handler kanskje om at jeg, som ikke har samme lokale tilhørigheten, tør å være kritisk til administrasjonen på en annen måte. Ikke bare for å være det, men i forhold til det å tørre å utfordre – ikke ta alt for god fisk. Det er ikke for at jeg tror de lurer oss, men det er tror jeg er viktig.» – I8

«Det er det som er problemet når du har vært med lenge, da vet du historien, du vet nesten hva hver enkelt person her tenker. Hvem er det som snakker med hvem, hvem gjør hva ... du tør ikke å utfordre på samme måte. Andre som ikke har samme tilknytning tør å utfordre på en annen måte. Et lokalsamfunn er ofte knyttet til at sånn har det vært og sånn skal det være. De tenker veldig innenfor den lille boksen, så får du noen utenifra som utfordrer deg.» – I9

Ved å innhente eksterne styremedlemmer uten samme forhold til disse faktorene får man utfordret gjeldende rutiner og praksiser, samt utfordret den etablerte rollefordelingen. Nye eksterne styremedlemmer opplever selv, og har fått tilbakemeldinger på, at de kommer inn med nye perspektiver og stiller andre krav enn tidligere.

«Jeg oppfatter at jeg og X, som startet i fjor, er veldig aktive og stiller mye spørsmål. Stiller litt krav også som kanskje ikke har blitt stilt før. Det er på grunn av vårt perspektiv på ting, kanskje. Litt nye øyne og litt nye kompetanserammer. Det oppfatter jeg nok, ja. Eller det er jeg nesten sikker på, fordi det har det kommet kommentarer på, at vi stiller litt nye krav.» – I10

«Det å inkludere eksterne styremedlemmer som ikke er fra lokalsamfunnet – ikke alle selvfølgelig – men at du får blandet dem inn er faktisk en veldig god idé. Det å få en annen og ny kompetanse inn i et annet bankstyre, i en annen geografisk region, tror jeg er fordelaktig.»

– I16

4.3.4 Samfunnsansvar og samfunnsrolle

Informantene føler et sterkt samfunnsansvar og ser på det som en kjerneoppgave å være til stede for og støtte lokalsamfunnet de opererer i. Dette inkluderer å tilføre verdier gjennom gaver, støtte lokale formål og være kommunens største skatteyter, være en kilde til kapital for det lokale næringslivet og følge opp på områder som antihvitvask og ESG. En stor del av samfunnsrollen til en lokal sparebank er å tilby kapital til det lokale næringslivet, som ikke alltid får støtte av større banker, ved å delta i prosjekter som kan være risikable, men som har stort potensial til å være til fordel for samfunnet hvis det lykkes. Det brukes videre store ressurser på områder som antihvitvask og ESG, og selv om mye av dette lovpålagt er informantene tydelige på at dette er en viktig del av sparebanker sitt samfunnsansvar. Sparebankene gir årlig gaver og støtte til lokale formål slik som lag og foreninger. Dette er trekkes frem som svært viktig ettersom dette er noe lokale sparebanker har gjort i flere hundre år. Imidlertid er det en voksende usikkerhet blant banksjefene om hvorvidt disse tildelingene er verdt det, spesielt med tanke på bankens lønnsomhet og overlevelse fremover.

«Vi kan jo ikke gi slipp på samfunnsansvaret vårt, for da er vi ikke lenger en lokalbank. Jeg tror utfordringen ligger i å klare å formidle dette utad. Det kan jo være folk som spør ‘hvorfor har du så mange personer som jobber med det?’, men vi trenger dem fordi det er et krav. Men vi må også være synlige, men jeg synes det er vanskelig å veie disse opp mot hverandre, og jeg synes ikke det er lett å svare på heller, for det blir liksom ‘ja takk begge deler’. Det kan jo være frustrerende å måtte øke bemanningen for bare rapportering og etterlevelse, men vi må det. Samtidig må vi ikke glemme at vi er en lokalbank.» – I3

«Det er jo viktig fordi det tilfører lokalsamfunnet en verdi å ha en lokal sparebank. Både i form av hva man gir tilbake i gaver og utdeling til lokale formål, og skatt ikke minst, som vi betaler til kommunen. [...] For at de (lokalt næringsliv) skal ha tilgang til kapital, så tror jeg det er helt nødvendig at vi er en lokal sparebank, fordi vi ser jo at de store regionsbankene og forretningsbankene ikke ønsker å finansiere et lite hønsfjøs i X.» – I6

«Vi er jo med i en del prosjekter som ikke akkurat er lukrative, men det er vår samfunnsrolle å stille opp med risikokapital. Det er 90% sjanse for at det her går dårlig, 10% sjanse for at det går bra, men allikevel så velger vi å være med, fordi hvis det går bra, så blir det jo veldig bra for lokalsamfunnet.» – I9

«Jeg tror den viktigste funksjonen til en lokal sparebank handler om næringslivet og det å kunne være til stede for det lokale næringslivet og gi risikolån til dem, eller finansiere dem. Dette bruker vi tid på i styret.» – I19

Styremedlemmenes er klar på viktigheten av lokale sparebanker, og ser på seg selv som en betydningsfull aktør i samfunnet. Styret er motivert til å kjempe for å sikre at lokale sparebanker skal fortsette å eksistere, og sammenligner seg med Norges Bank i forhold til betydning og påvirkningskraft. Vi har fleipete sagt at om det er to banker igjen i Norge, så er det Norges Bank og X Sparebank. Det er litt sånn motivasjon som ligger i dagens styre.» – I1

Sparebankenes samfunnsrolle ble ytterligere understreket av feltnotatene fra observasjon 1, hvor kvalitative faktorer som kjennskap til eier, bedrift og lokalisasjonen til bygget ble vektlagt i vurderingen av et selskapslån til næringsbygg: «Styret benytter seg av egen lokalkunnskap. De diskuterer byggets leietakere og hvordan konkurransen er i området, samt gjør seg kvalifiserte antakelser for hvordan fremtiden blir. De diskuterer også inntrykket deres av eieren av bygget/selskapet». Her kom det frem at flere i styret hadde kjennskap til området, lokalt næringsliv og eieren av selskapet, og at dette var viktige momenter som var med å prege beslutningsprosessen.

4.4 Oppsummering

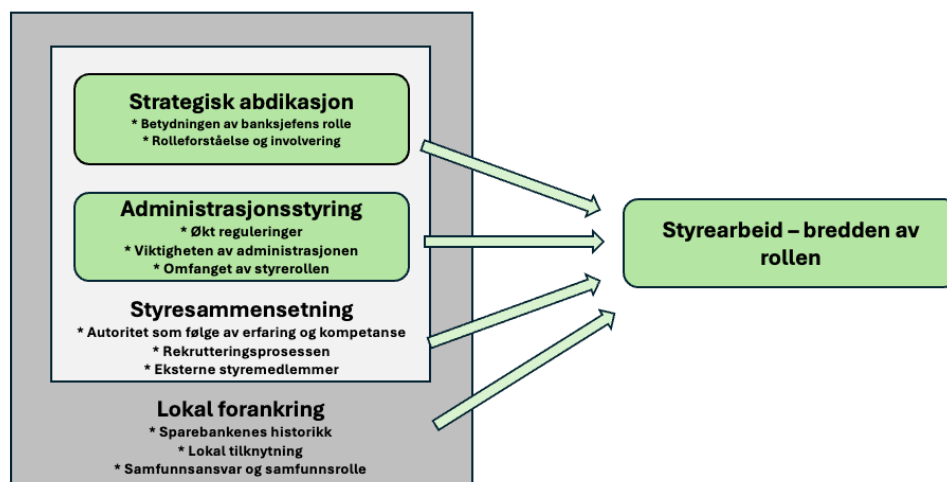
I dette empirikapittelet har vi presentert de viktigste funnene som er fremkommet i løpet av datainnsamlingen vår. Funnene er delt opp og presentert i tre overordnede kategorier: *strukturelle forhold*, *kognitive forhold* og *relasjonelle forhold*. Disse funnene er oppsummert i tabell 6, og er grunnlaget for diskusjon og analyse i kommende kapittel, samt for å besvare studiens problemstilling: *Hvilke faktorer påvirker styrets rolleutøvelse i norske sparebanker?* I neste kapittel skal vi undersøke nærmere hvordan de strukturelle, kognitive og relasjonelle forholdene samhandler for å forme styrets arbeid og i forlengelse hvordan dette påvirker styrets rolleutøvelse.

Tabell 6: Oppsummering av studiens empiri

Strukturelle forhold	Kognitive forhold	Relasjonelle forhold
<ul style="list-style-type: none">• Økte reguleringer	<ul style="list-style-type: none">• Omfanget av styrerollen	<ul style="list-style-type: none">• Autoritet som følge av erfaring og kompetanse
<ul style="list-style-type: none">• Rekrutteringsprosessen	<ul style="list-style-type: none">• Viktigheten av administrasjonen	<ul style="list-style-type: none">• Relasjon mellom banksjef og styreleder
<ul style="list-style-type: none">• Sparebankenes historikk	<ul style="list-style-type: none">• Rolleforståelse og involvering	<ul style="list-style-type: none">• Eksterne styremedlemmer
	<ul style="list-style-type: none">• Lokal tilknytning	<ul style="list-style-type: none">• Samfunnsansvar og samfunnsrolle

5.0 Analyse

I dette analysekapittelet vil de empiriske funnene presentert i foregående kapittel analyseres med utgangspunkt i litteraturen presentert i oppgavens andre kapittel. Analysen struktureres og gjennomføres ved hjelp av figur 3. Fokuset i analysen er å belyse sammenhengen mellom faktorene som påvirker styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen. Faktorene administrasjonsstyring og strategisk abdikasjon er studiens deskriptive hovedfunn. De er deskriptive i den forstand at de klart viser hvordan styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen påvirkes. Styresammensetningen er en faktor som har direkte effekt på styrearbeidet og modererende effekt på administrasjonsstyring og strategisk abdikasjon. Lokal forankring ligger bak og påvirker alle elementer i modellen. Den har, i likhet med styresammensetning, både en direkte effekt på styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen og en modererende effekt på de andre faktorene styresammensetning, administrasjonsstyring og strategisk abdikasjon.

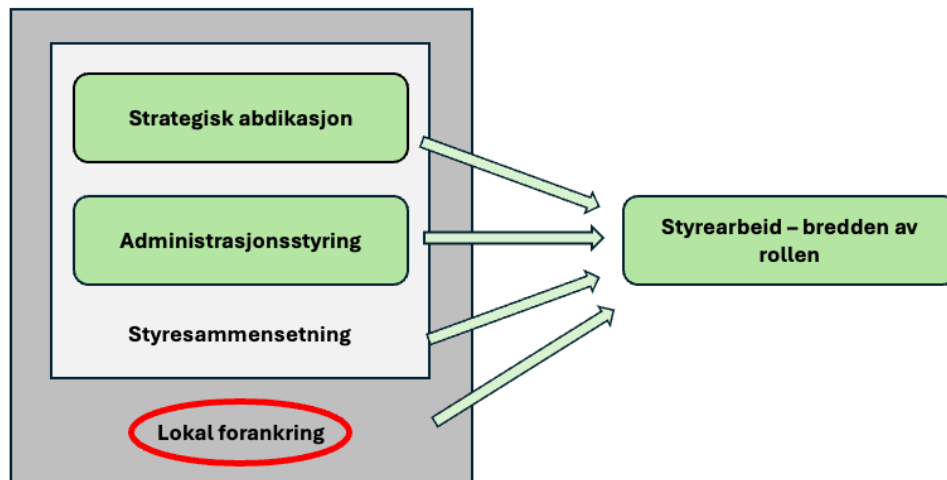


Figur 3: Struktur for analyse

5.1 Lokal forankring

I dette delkapittelet vil vi introdusere og analysere faktoren lokal forankring. Dette er en bakenforliggende faktor som vi ikke hadde identifisert før vi begynte studien eller som vi forventet å finne i et slikt omfang. Informantenes lokale forankring og fokus på det lokale gjennomsyrrer alt fra tanker og holdninger til beslutninger. Vi vil drøfte hvorfor det har blitt sånn, hva det har å si og hva som er implikasjonen, samt problematisere den opplevde viktigheten blant informantene. Ettersom målet med analysen er å belyse sammenhengen mellom faktorene som påvirker styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen, velger vi å

starte med å ta for oss faktoren som danner bakkeppet for resten av funnene. Figur 4 illustrerer fokusområdet vi befinner oss på i denne delen av analysen.



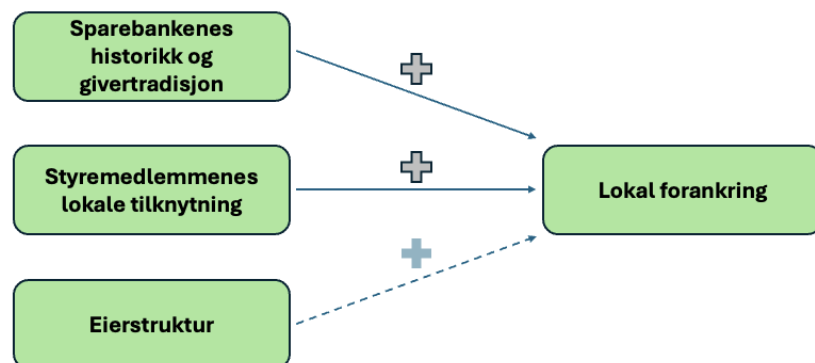
Figur 4: Delkapittelets fokusområde i analysens struktur

Våre funn understreker at styremedlemmene er veldig opptatt sparebankenes historie, det lokale samfunnet rundt sparebankene, samt samfunnsansvaret og samfunnsrollen til sparebankene. Sparebankene ble i sin tid etablert med innskudd fra lokalsamfunnet og hadde som formål å bistå med ressurser til prosjekter som var til nytte for lokalsamfunnet. Her ser man tydelig at norske sparebanker i all sin tid har operert med en *dual bottom line*, og at de kombinerer finansielle og ikke-finansielle prioriteringer (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009). Dette er paradoksalt og interessant fordi den lokale forankringen står i stor kontrast til det som forbindes med å drive bank i dag. Sparebankene ble opprettet av og for lokalsamfunnet, og denne holdningen gjenspeiles fortsatt blant styremedlemmene i dag. Historikken og givertradisjonen til norske sparebanker bidrar dermed til å forklare den sterke lokale forankringen som vist i figur 5.

En annen mulig faktor som kan ha bidratt til den lokale forankringen er eierformen og eierstrukturen. I norske sparebanker er egenkapitalen helt eller delvis selveid gjennom stiftelser. Disse stiftelsene er egne juridiske enheter, og skiller seg fra aksjeselskap (AS) og allmennaksjeselskap (ASA) ved at de ikke har eiere eller aksjonærer. Dette innebærer at de fritt kan arbeide mot sitt valgte samfunnsmessige formål uten forstyrrelser fra eiere eller aksjonærer som ønsker maksimal avkastning og utbytte. Fraværet av aksjonærer kan dermed ha bidratt til at sparebankene har kunnet arbeide med en *dual bottom line* (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009). Videre kan eierstrukturen i sparebanker, der eierne også er kunder, skape *ambiguity of cooperative objectives* (D'Amato & Gallo, 2017), hvor det oppstår utfordringer knyttet til å

balansere de finansielle målene med de sosiale prioriteringene som både eier og kunde (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009; D'Amato & Gallo, 2017). Hvorvidt eierform eller eierstruktur er av betydning har vi ikke data på siden det har vært utenfor omfanget av denne oppgaven, men vi ser at dette potensielt kan være av betydning. Derfor kan det være interessant å undersøke nærmere.

Vi fant også at samtlige styremedlemmer har en form for tilknytning til sparebanken og lokalmiljøet. Enten ved at de selv har vokst opp i området eller har familie der, eller at de har slektninger som tidligere har arbeidet i banken eller hatt styreverv der. Dette bidrar til en sterk lokal forankring som påvirker hvor viktig de anser denne tilknytningen. Videre understøttes dette av at det er banker som har vedtektsfestet at man skal ha styremedlemmer med tilknytning til sparebanken og lokalmiljøet. Dette underbygger et ønske om å aktivt delta og bidra til lokalsamfunnet, samt en forpliktelse overfor banken som motiverer styremedlemmene til å legge ekstra innsats i beslutninger relatert til lokalsamfunnet (Merendino & Sarens, 2020). En mulig konsekvens av dette er at styremedlemmene kan utvikle ensartede holdninger, tankemønster og perspektiver (Huse, 2011), noe som kan skape en selvforsterkende effekt der lokal forankring blir stadig sterkere og viktigere.



Figur 5: Faktorer som påvirker lokal forankring

Forpliktelsen eller engasjementet styremedlemmene har overfor sparebankene er tydelig, og eksemplifiseres godt av informant 1: «Om det er to banker igjen i Norge, så er det Norges Bank og X Sparebank». Dette kan vise til en motivasjon som kommer fra indre tilfredsstillelse gjennom å gjøre en god jobb og få anerkjennelse (Hendry & Kiel, 2004; Huse, 2011). En potensiell utfordring oppstår imidlertid dersom dette går på bekostning av styrets andre roller (Johnson et al., 1996; Zahra & Pearce, 1989). Dette kan føre til en situasjon der det blir begrenset med tid eller kapasitet til å håndtere saker eller situasjoner som banken står overfor (Merendino & Sarens, 2020). En annen risiko er dersom ønsket om anerkjennelse fører til at

styret, herunder styremedlemmene, eller administrasjonen, handler ut fra egeninteresse (Daily et al., 2003; Huse, 2011), og derfor ikke handler ut fra hva som oppleves nødvendig for å sikre fremtidig overlevelse eller stabilitet for banken (Merendino & Sarens, 2020). Dersom man kombinerer informantenes oppfattelse av begrenset handlingsrom i bank med deres engasjement og fokus på det lokale, reiser det spørsmål om handlingsrommet blir ytterligere innsnevret. Det lokale engasjementet og ønsket om å gi tilbake til lokalsamfunnet kan distrahere dem fra å utføre de tradisjonelle styreoppgavene beskrevet av Zahra og Pearce (1989). Når handlingsrommet allerede er begrenset, vil vi argumentere for at det blir enda viktigere å vurdere hvordan man benytter seg av dette.

En annen potensiell implikasjon av den lokale forankringen kan være at styremedlemmene foretrekker å delta mer aktivt i utarbeidelsen og gjennomføringen av strategien som direkte påvirker lokalsamfunnet, da disse oppgavene er mer synlige utad og i større grad kan bidra til anerkjennelse (Hendry & Kiel, 2004; Huse, 2011). Samtidig kan kontrollopgaven oppleves som mindre givende, da det i hovedsak handler om etterlevelse (Cornforth & Edwards, 1999). Som en konsekvens av en potensiell prioritering av ønskede arbeidsoppgaver, kan det stilles spørsmål til styrets rolleforståelse. Dersom motivasjonen med styrevervet er å bidra til lokalsamfunnet i tråd sparebankenes historie, kan dette skape tvil om hvorvidt de er i stand til å utføre alle sine roller effektivt slik som skissert av Zahra og Pearce (1989). Dette underbygges ytterligere av Cornforth og Edwards (1999) som argumenterte for at styrene generelt sett bruker for lite tid til å reflektere over egen rolle. Manglende rolleforståelse kan vanskeliggjøre styrets evne til å utfordre og veilede ledelsen, som anses som den viktigste rollen i den interne delen av serviceoppgaven (Huse, 2007). Videre kan det sette spørsmålsteget ved styrets evne til å ta egne beslutninger og bære ansvar for ledelsens forslag (Mace, 1971; Pfeffer, 1972). Dette kan svekke styrets overvåkningsrolle, og resultere i en situasjon der styret ikke kontrollerer og evaluerer ledelsen, tar strategiske beslutninger eller stiller seg ansvarlig for driften (McNulty & Pettigrew, 1999; Withers & Fitza, 2017).

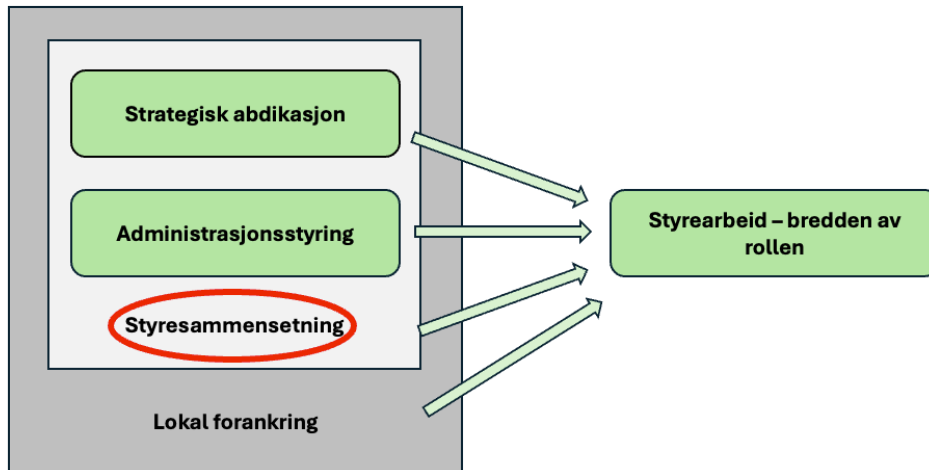
Vi har funnet at styremedlemmene vektlegger viktigheten av den lokale tilknytningen høyt i sitt arbeid. De velger aktivt å støtte lag og foreninger, samt stille opp med risikokapital til samfunnsnyttige prosjekter, til tross for at de er klar over at risikoen for at det går dårlig er stor. En overveining av lokalt fokus og gavetildeling kan forklares ut fra servicerollen sin eksterne del med fokus på nettverksbygging gjennom kooptering (Huse, 2011; Mintzberg, 1989). Det er rimelig å anta at formålet med gavetildeling er å beholde eksisterende kunder, samt å tiltrekke

seg nye. På denne måten skaper de et enda tettere bånd til nærmiljøet. Det skapes med andre ord et nettverk, hvor banken gir tilskudd til lokalmiljøet i håp om å få rekruttert nye kunder, samt beholde eksisterende, i gjengjeld. Her ser man med andre ord at de finansielle og sosiale prioriteringene som kjennetegner sparebanker (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009), kombineres på en effektiv måte ettersom norske sparebanker overgår internasjonale banker på avkastning (Næss, 2023). Disse sosiale prioriteringene fremgår ikke i tradisjonell styrelitteratur (Johnson et al., 1996; Machold & Farquhar, 2013; Zahra & Pearce, 1989), noe som gjør det utfordrende å avgjøre hvordan dette påvirker styrets mulighet til å utøve bredden av rollen slik litteraturen beskriver den. Begreper som *community logics* og *community service*, henholdsvis samfunnslogikk og samfunnstjeneste, er introdusert i ledelseslitteratur med fokus på kunst- og kulturorganisasjoner (Reid & Fjellvær, 2022), og siden kontekst er av betydning når man undersøker styrets rolle og deres oppgaver (Machold & Farquhar, 2013; Åberg et al., 2019) kan det argumenteres for at konteksten preget av sterke reguleringer ikke er hensyntatt når det gjelder norske sparebanker (Åberg et al., 2019).

Selv om kombinasjon av økonomiske og sosiale prioriteringer har vist seg effektiv, har vi funnet at banksjefene er i tvil om hvorvidt gavetildelingen er bærekraftig på sikt. Denne skepsisen er forbundet med at den yngre generasjonen tilsynelatende ikke har det samme forholdet til sparebanken og dens historiske rolle i lokalsamfunnet. Dermed er de mindre villige til å akseptere merkostnaden et kundeforhold hos disse bankene medfører. Selv om todelingen har vært vellykket gjennom flere århundrer, og sparebankene fortsatt presterer godt (Næss, 2023), begynner det å dukke opp spørsmål om logikken bak denne tilnærmingen er i ferd med å endre seg. Det er usikkert om styremedlemmene vil innse denne realiteten i tide (Merendino & Sarens, 2020).

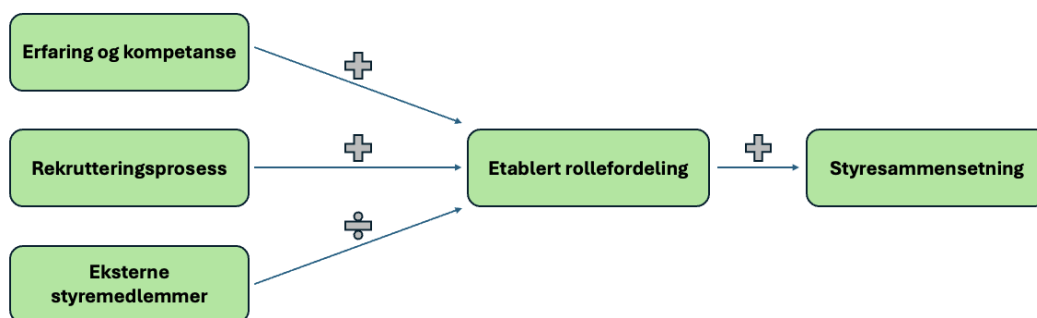
5.2 Styresammensetning

I dette delkapittelet vil vi analysere og vise hvordan informantenes erfaring og kompetanse, bankenes rekrutteringsprosess og eksterne styremedlemmer påvirker styresammensetningen og i forlengelse styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen. Vi vil analysere og drøfte årsakene til styresammensetningen og dens implikasjoner. Figur 6 illustrerer fokusområdet vi befinner oss på i denne delen av analysen.



Figur 6: Delkapittelets fokusområde i analysens struktur

Vi har funnet at det blant styrene eksisterer en form for rollefordeling basert på styremedlemmenes erfaring og kompetanse. De som har sittet lengst i styret har opparbeidet seg større innsikt i bankens drift, og får derfor en sterkere autoritet sammenlignet med nye medlemmer. Videre er det slik at lokal tilknytning og engasjement vektlegges høyt i bankenes rekrutteringsprosess, noe som i stor grad skyldes den lokale forankringen og den spesifikke kravspesifikasjonen til styremedlemmene og banksjefene. Dette er momenter som bidrar til en etablert rollefordeling bygget på rutiner og praksiser utviklet over lang tid, hvor styremedlemmene er innforstått med de interne relasjonene og etablerte normene. Dog har vi funnet at den etablerte rollefordelingen utfordres av eksterne styremedlemmer som ikke har den samme lokale forankringen. Disse sammenhengene er vist i figur 7.



Figur 7: Faktorer som påvirker styresammensetningen

5.2.1 Erfaring og kompetanse

I vår studie fant vi at nye styremedlemmer opplever det som utfordrende å stille seg kritisk til banksjef og styreleder som følge av forskjeller i erfaring og kompetanse. Lang fartstid og mye kompetanse blant banksjef og styreleder gir dem økt autoritet, og de resterende styremedlemmene inntar derfor en mer beskjedne og tilbakeholden rolle. Her kan man

potensielt få en situasjon hvor banksjef og styreleder er mektig og innarbeidet (D'Amato & Gallo, 2017), samtidig som styremedlemmene mangler dybdekunnskap, selvtillit eller relevant ekspertise (Cornforth, 2003; Merendino & Sarens, 2020). Erfaringen banksjef og styreleder har opparbeidet seg kan potensielt kompensere for eventuell mangel på kompetanse og bidra til selvsikkerhet og autoritet (D'Amato, 2018).

Det er viktig å merke seg at erfaring også kan skape en kognitiv barriere basert på overdreven selvtillit, noe som kan påvirke styrearbeidet negativt (Merendino & Sarens, 2020). Manglende selvtillit eller relevant ekspertise hos styremedlemmene, og i forlengelse lav involvering (Cornforth, 2003; Cornforth & Edwards, 1999), kan skyldes at det er svært mye informasjon for nye styremedlemmer å sette seg inn. Dette kan føre til at de ender opp med å bli innforstått med de interne relasjonene og etablerte normene, før de selv har bygd opp nok kompetanse og selvtillit til å utfordre. Risikoen vil her være at rollefordelingen blir skjev, hvor de med lengst erfaring og mest autoritet kan dominere beslutningsprosessene. Dette kan føre til et passivt styre med homogen tankegang der kritiske røster ikke får komme til orde (Hendry & Kiel, 2004; Teigen, 2015).

I tillegg til overdreven selvtillit, presenterer Merendino og Sarens (2020) to kognitive barrierer som påvirker styrearbeidet, herunder relevant ekspertise og utilstrekkelig uavhengighet ved beslutningstaking. Fra informantene fremkommer det at nye styremedlemmer finner det betryggende å ha en banksjef og styreleder med lang erfaring innenfor banksektoren og styrearbeid, slik at de har noen å støtte seg på og lære av. Samtidig opplever de at denne erfaringen gjør det mer krevende å utfordre. Dermed oppstår det et paradoks der erfaringen som er ment å styrke styrets kompetanse, også kan begrense styrets evne til å tilpasse seg nye utfordringer og muligheter (Merendino & Sarens, 2020). Dersom nye perspektiver ikke blir vurdert og man ikke har uenighet og diskusjon, øker risikoen for gruppetenkning og en ustabilitet i deres overlevelsesmuligheter på sikt (Forbes & Milliken, 1999; Merendino & Sarens, 2020).

En annen utfordring er at det potensielt kan skapes en hierarkisk struktur basert på banksjefens og styrelederens erfaring, hvor de mottar for høy tillit og ikke blir tilstrekkelig utfordret på sine standpunkter. Dette kan føre til klanstyre, hvor makten fordeles mellom en «elitegruppe» og det etableres en sammensveiset overklasse (Huse, 2011). Konsekvensen kan være at de øvrige styremedlemmene trekker seg tilbake, da deres bidrag ikke oppfattes som like verdifulle eller

relevante i forhold til «elitegruppens» perspektiver (Huse, 2011). Det skapes med andre ord en ond sirkel, som i forlengelse kan skape problemer ved at styret ikke blir i stand til å kontrollere selskapet på en effektiv, uavhengig og objektiv måte (Daily et al., 2003; Jensen, 1993; Kosnik, 1987; Zahra & Pearce, 1989).

5.2.2 Rekrutteringsprosess

Informantene påpeker at verv i bank krever kompetanse, men samtidig understreker de viktigheten av lokal tilknytning og engasjement, noe som vektlegges i stor grad. Dette innebærer en avveining mellom kompetanse, lokal forankring og engasjement. Tidligere var styrene i Norge preget av rekruttering gjennom personlige nettverk, noe som begrenset mangfoldet og uavhengigheten i styrene (Teigen, 2015). Dette gjaldt også for banker, der lokale autoriteter som lensmannen, læreren og storbonden typisk var å finne i styret. Fokuset på det lokale, mangelen på forslag til kandidater uten lokal tilknytning fra valgkomiteen og rekruttering gjennom personlige nettverk, indikerer at rekrutteringsprosessen fremdeles bærer preget å være begrenset, slik som den var i fortiden. Konsekvensen er at man risikerer å ende opp med styremedlemmer uten nødvendig erfaring og kompetanse, og at de dermed ikke evner å delta som aktive styremedlemmer (Cornforth, 2003; Cornforth & Edwards, 1999; Hendry & Kiel, 2004). Samtidig øker risikoen for homogene styrer preget av gruppetenkning (Forbes & Milliken, 1999; Teigen, 2015), noe som kan hindre styret fra å vurdere selskapets situasjon på lang sikt og identifisere nødvendige tiltak for overlevelse (Merendino & Sarens, 2020). Denne problematikken kan forsterkes ytterligere av de omfattende reguleringene innen banksektoren, som fordrer mye spesifikk kompetanse sammenlignet med andre bransjer (Filipović et al., 2023).

Vi har funnet at informantene har sterke meninger og holdninger knyttet til hvem som er egnet og ikke til å inneha styreverv i bank. Eksempelvis ønskes ikke politikere, ettersom politikken kan bli førende i beslutningssituasjoner og fordi banken kan bli assosiert med partiet eller politikken. Videre ønskes ikke offentlige ansatte eller sykepleiere, siden de antas å ha vansker med å følge tankegangen som kreves i bank. Dette impliserer en holdning om at det kun er utvalgte grupper som er egnet til å ha styreverv i bank. En fare i denne sammenheng er at man kan ende opp med å søke etter og velge personer som ligner en selv og som vil støtte ens egne forslag og anbefalinger (Huse, 2011; Mace, 1971). Interessant i denne sammenheng er at informantene utfordrer egen argumentasjonen knyttet til viktigheten av engasjement og det

lokale. Dette antyder at vektleggingen av kompetanse, lokal forankring og engasjement bør justeres til å vektlegge kompetanse i større grad (Cornforth, 2003).

Holdningen knyttet til at det kun er noen utvalgte som er egnet til å ha styreverv i bank, samt forstå hva et slikt verv innebærer, gjenspeiles også i informantenes syn på valgkomiteene som uegnet til å gjøre rekrutteringsjobben. Dette kan være bakgrunnen for den spesifikke kravspesifikasjonen styremedlemmene og banksjef presenterer, som gir dem stor påvirkningskraft i rekrutteringsprosessen. Det er rimelig å anta at hensikten er å unngå konflikter, bevare et harmonisk styremiljø og bevare egen posisjon og de etablerte maktforholdene (Huse, 2011; Merendino & Sarens, 2020).

Ettersom valgkomiteen anses som uegnet, og styremedlemmene og administrasjonen ikke har tid til å gjøre rekrutteringsjobben selv, har noen av bankene besluttet å benytte rekrutteringsbyrå. Dette reiser spørsmål om hvorvidt rekrutteringsbyrået har tilstrekkelig forståelse for kompleksiteten i banksektoren og de spesifikke behovene til et bankstyre, gitt de strenge reguleringene (Filipović et al., 2023). Samtidig kan det være utfordrende å rekruttere kompetente styremedlemmer innenfor en stram tidsramme (Rochester, 2003), og derfor kan et rekrutteringsbyrå være hensiktsmessig. Likevel kan det tenkes at bankene hadde vært best tjent med å styrke sine egne valgkomiteer og påse at de er i stand til å gjennomføre en objektiv og uavhengig rekrutteringsprosess, fremfor å investere i et eksterne rekrutteringsbyrå.

Implikasjoner av at banksjef og styremedlemmer har stor påvirkningskraft på rekrutteringen er at man risikerer å få homogenitet i styrene som følge av lite mangfold (Teigen, 2015). Dette kan føre til begrensede diskusjoner og gruppetenkning, noe som vil ha negativ effekt på beslutningstakingen (Forbes & Milliken, 1999; Merendino & Sarens, 2020). Som en forlengelse vil dette utfordre styrets uavhengighet og deres rolle om å kontrollere banken på en effektiv og korrekt måte (Teigen, 2015). Samtidig vil det enorme fokuset på det lokale og vektlegging av dette, kunne medføre at man får styremedlemmer med utilstrekkelig kompetanse (D'Amato, 2018; D'Amato & Gallo, 2017), og i forlengelse ineffektive styrer (Bezemer et al., 2014; Merendino & Sarens, 2020; Pugliese & Wenstøp, 2007). Fokuset på den lokale forankringen kan videre komplisere rekrutteringsprosessen ved begrense utvalget til et snevert og dårlig nettverk av egnede kandidater (Rochester, 2003). Dermed vil rekrutteringsprosessen bidra til å opprettholde eksisterende maktforhold og rollefordeling.

5.2.3 Eksterne styremedlemmer

Når man vurderer faktorer som påvirker styrets rolle, påpeker Zahra og Pearce (1989) viktigheten av eksterne styremedlemmer. Disse medlemmene er ikke en del av ledelsen eller ansattrepresentanter, men er valgt inn på grunn av sin kompetanse og skal sikre objektivitet og en bredde av perspektiver i styremøtene (Zahra & Pearce, 1989). Dette er i samsvar med Cornforth (2003) som argumenterer for at styremedlemmer bør rekrutteres ut fra sine ferdigheter og profesjonelle kompetanse. I vår kontekst skal i teorien alle styremedlemmene være eksterne, men det kan argumenteres for at de fungerer som interne styremedlemmer som følge av sin lokale tilknytning. Vi har derfor valgt å definere eksterne styremedlemmer om de som er valgt inn hovedsakelig basert på sin relevante kompetanse og erfaring, og ikke sin lokale tilknytning eller følelse av forpliktelse.

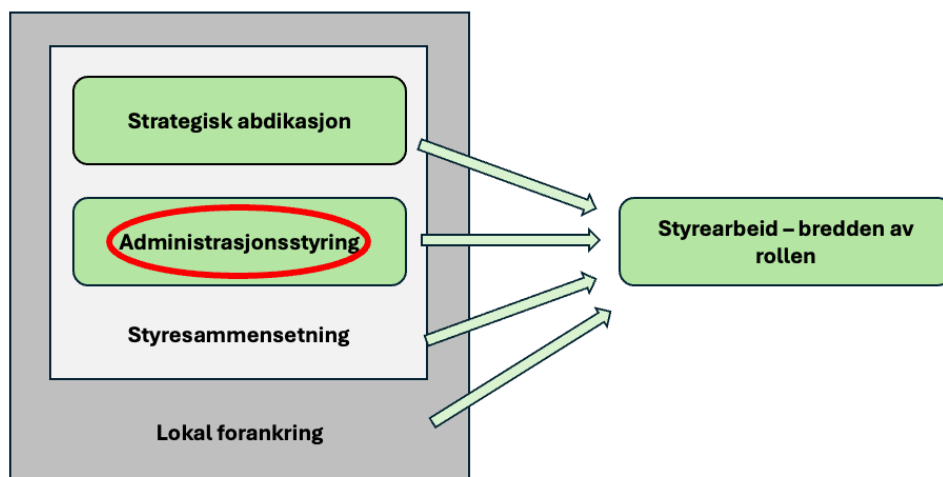
Vi har funnet at eksterne styremedlemmer bringer inn nye perspektiver og kompetanse til styrearbeidet, samt stiller andre krav sammenlignet med interne styremedlemmer. Dette kan være svært verdifullt fordi det utfordrer den etablerte rollefordelingen, innarbeidet dynamikk og rutiner, og kan ses på som et brudd med de institusjonaliserte mønstrene i styret (Huse, 2011). Selv om institusjonalisering bidrar til stabilitet ved opprettholdelse av kjente handlingsmønstre, bringer eksterne styremedlemmer med seg en dynamikk som kan være kritisk for bankens evne til å tilpasse og utvikle seg (Huse, 2011; Merendino & Sarens, 2020). Denne ideen underbygges ytterligere av informantene som påpekte at eksterne styremedlemmer tør å utfordre på en annen måte, som følge av de ikke har samme kjennskap til historien og relasjonene i styret. Det er funnet at eksterne styremedlemmer bidrar til å redusere homogenitet i styret (Lee & Lee, 2023), samt at eksterne styremedlemmer bidrar til økt effektivitet i sparebanker (Yamori et al., 2017). Eksterne styremedlemmer vil dermed kunne bidra til et mer aktivt og uavhengig styre (D'Amato & Gallo, 2017), samt redusere «Gutteklubben Grei» som styrene bærer preg av i dag (Huse, 2011).

Hendry og Kiel (2004) argumenter på sin side at styret som domineres av interne styremedlemmer ofte besitter ekspertise, forpliktelse og dybdekunnskap. I konteksten til lokale sparebanker kan dette forklares ved at den lokale tilknytningen gir unik kunnskap om lokalsamfunnet og et sterkt ønske om å bidra til fellesskapets beste. Denne lokalkunnskapen er noe eksterne styremedlemmer ofte ikke kan erstatte. Problemet med interne styremedlemmene er at de kan gjøre andre vurderinger som følge av sosiale prioriteringer og sparebankenes fokus på samfunnsansvar eller *dobbel bottom line* (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009). Dette

belyser viktigheten av kontekst når man undersøker styre og styrets rolle (Machold & Farquhar, 2013; Åberg et al., 2019). Styret må derfor nøye vurdere egen sammensetningen for å finne en riktig balanse mellom interne og eksterne medlemmer, slik at de kan dra nytte av institusjonell stabilitet og innovasjon, samtidig som de eksterne medlemmene sikrer at beslutningsgrunnlaget er forankret i bankspesifikk kompetanse og grundig analyse for å sikre at alle relevante faktorer er tatt høyde for. Antall eksterne styremedlemmer har med andre ord betydning for bankens ytelse (Duru et al., 2016; Yamori et al., 2017).

5.3 Administrasjonsstyring

I dette delkapittelet vil vi analysere og vise hvordan strenge reguleringer, omfanget av styrerollen og andre prioriteringer, samt viktigheten av administrasjonen påvirker styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen. Vi vil drøfte og analysere hva som er årsakene til at man har fått administrasjonsstyre og hva som er implikasjonen. Figur 8 illustrerer fokusområdet vi befinner oss på i denne delen av analysen.

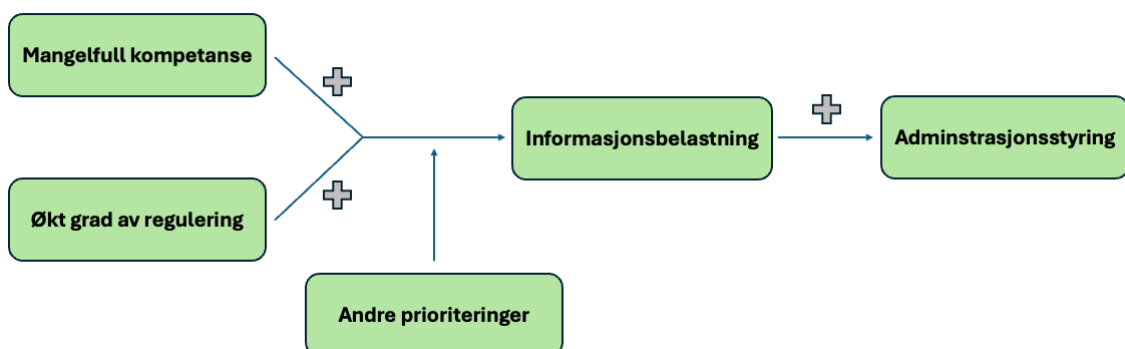


Figur 8: Delkapittelets fokusområde i analysens struktur

Vi har funnet at styremedlemmene opplever at bankene i stor grad er preget av administrasjonsstyring. Administrasjonsstyring innebærer at det er ledelsen i banken som tar beslutningene, mens styret i stor grad ikke har noen reell makt, noe som kan minne om ledelseshegemoniteori (Huse, 2011; Stiles & Taylor, 2001). Styremedlemmenes opplevelse underbygges videre av observasjonsstudiet som viser at styremøtene hovedsakelig fremstår som informasjonssamlinger fra administrasjonen sin side, med begrenset deltakelse og involvering fra styret (Bezemer et al., 2014; Machold & Farquhar, 2013; Pugliese & Wenstøp, 2007). Denne situasjonen kan delvis forklares av den betydelige mengden informasjon som

styremedlemmene må forholde seg til (Huse, 2011), slik informantene har påpekt. Som et resultat av tidsbegrensninger og begrenset kapasitet, tenderer styremedlemmer til å ikke gjennomgå all tilgjengelig informasjon og forberede seg tilstrekkelige før styremøter (Bezemer et al., 2014; Pugliese & Wenstøp, 2007). Dette fører til at styret blir avhengig av administrasjonen og må stole på de valgene administrasjonen tar. Dette setter i gang en selvforsterkende syklus hvor styrets avhengighet av administrasjonen øker over tid som følge av at de ikke holder seg oppdaterte, mens administrasjonens makt og innflytelse vokser.

Den store informasjonsmengden som må behandles innebærer at styremedlemmer står overfor betydelige utfordringer med å orientere seg og tilegne seg nødvendig kunnskap. Den omfattende informasjonsmengden skyldes det stadig økende omfanget av retningslinjer og reguleringer som kjennetegner banksektoren (D'Amato & Gallo, 2017). Mangelfull informasjon kan svekke bankenes effektive styring, samt veiledningen av styret (Huse, 2011). Informantene har påpekt at verv i bank nå anses som mer utfordrende enn tidligere, spesielt sammenlignet med andre bransjer. Videre fremhever informantene at det grenser for hva som kan forventes av styremedlemmene når det gjelder å tilegne seg detaljert kunnskap og ha kompetanse på. Som følge av dette kan styremedlemmene fatte beslutninger basert på et mangelfullt beslutningsgrunnlag (Merendino & Sarens, 2020). Dette bekrefter funnene fra D'Amato og Gallo (2017) og D'Amato (2018) som viser at styrene i sparebanker generelt har lavere nivå av kompetanse enn styrene i aksjebanker. Ifølge Huse (2011) kan manglende kompetanse og detaljinnsikt også virke som en hindring for styremedlemmene når det gjelder å engasjere seg fullt ut i strategi- og beslutningsprosesser, og i forlengelse være passiviserende. Som en konsekvens kan dette påvirke kvaliteten på beslutningene. Det er risiko for at sparebankene har styrer som fatter beslutninger uten full forståelse for konsekvensene (Merendino & Sarens, 2020).



Figur 9: Faktorer som påvirker administrasjonsstyring

Funnene våre viser at styremedlemmene opplever styrearbeidet som mindre engasjerende sammenlignet med tidligere. Dette kommer som følge av den økende mengden av reguleringer som pålegger styret en rekke oppgaver, som de beskriver som «kjedelige». Informasjonsmengden gjør at styrene i større grad enn tidligere er avhengig av administrasjonen i sitt arbeid. Cornforth og Edwards (1999) beskrev at mengden av informasjon påvirket strategiarbeidet. De konkluderte med at myndighetenes krav og reguleringer fører til et fokus på etterlevelse, som kan gå på bekostning av strategisk utvikling. Dette viser viktigheten av å ta hensyn til kontekst og effekten reguleringer har på styrets arbeid og rolle (Åberg et al., 2019). Som påpekt av Ayadi et al. (2009) og Ayadi et al. (2010), har en sparebank både finansielle og sosiale prioriteringer. Det virker rimelig å anta at styremedlemmene finner det mer engasjerende å bruke tid på sosiale prioriteringer, eksempelvis investeringer med en lokal forankring, fremfor de oppgavene som pålegges av myndighetene eller ledelsen og banksjef. Dette skyldes den direkte påvirkningen slike oppgaver har på lokalsamfunnet.

I tillegg til opplevelsen av at banken i stor grad er administrasjonsstyrt, og at det kan være mangelfull informasjon fra ledelsen og banksjefen, er styremedlemmene også ansvarlig for å søke informasjon fra eksterne kilder (Merendino & Sarens, 2020). Dette resulterer i at kontroll- og etterlevelsoppgaven tar mesteparten av styrets tid og potensielt øker opplevelsen av informasjonsbelastningen, med det resultat at strategiske diskusjoner må nedprioriteres (Cornforth & Edwards, 1999; Huse, 2011). Som en konsekvens av dette kan styret arbeide mer reaktivt, i sin tilnærming til styring og tilsyn, da det legger større vekt på å håndtere eksisterende utfordringer fremfor å identifisere og takle fremtidige risikoer og muligheter (Merendino & Sarens, 2020).

En modererende faktor på administrasjonsstyring er omfanget av styrerollen i kombinasjon med andre prioriteringer. Styremedlemmene besitter vervet i sparebanken ved siden av en fulltidsjobb og/eller andre verv, noe som betyr at de har begrenset med tid og må prioritere hvor mye tid de skal allokere. I gjeldende styrelitteratur er det begrenset diskusjon om dette som en mulig utfordring, selv om enkelte skiller mellom *ordinære* styremedlemmer og *profesjonelle* styremedlemmer (Huse & Søland, 2009). Profesjonelle styremedlemmer er de som kan allokere all sin tid til styreverv, og derfor omtales som styregrossister (Huse & Søland, 2009). Selv om banksektoren er blant Europas, og verdens, mest regulerte sektorer, står også mange andre sektorer overfor økende reguleringer (Hegstad, 2023). Dette reiser spørsmål om behovet for styregrossister i regulerte sektorer som følge av den økende informasjonsbelastningen og

behovet for spesialisert kunnskap (Rindova, 1999). Kravene til styret som helhet og hvert enkelt styremedlem kan bli så omfattende at det blir utfordrende å kombinere med annen fulltidsjobb og styreverv.

Det er rimelig å anta at konteksten vil være av betydning (Machold & Farquhar, 2013; Åberg et al., 2019). For eksempel vil problematikken knyttet til, og behovet for, styregrossister være større i den desentraliserte banksektoren i Norge med 110 banker, sammenlignet med den sentraliserte banksektoren i Hellas med 15 banker (Kirkedam, 2023; Saravia, 2022). I denne sammenhengen vil innbyggertall og antallet kvalifiserte personer også påvirkes. Antallet styremedlemmer for 110 banker vil naturligvis være flere enn for 15 banker, og dette vil sannsynligvis føre til en mer presset situasjon med større utfordringer knyttet til behovet for styregrossister i land med desentralisert banksektor. Følgelig kan man komme i en situasjon hvor man ikke får tak i nok styregrossister til alle bankene, og hvor dette kan bidra til å tvinge frem en strukturendring i sektoren. På denne måten kan mindre lokale sparebanker bli tvunget til å fusjonere eller bli kjøpt opp, noe som fører til tap av den desentraliserte strukturen vi har i dag til fordel for en sentralisert struktur, slik man ser i Hellas (Kirkedam, 2023; Saravia, 2022).

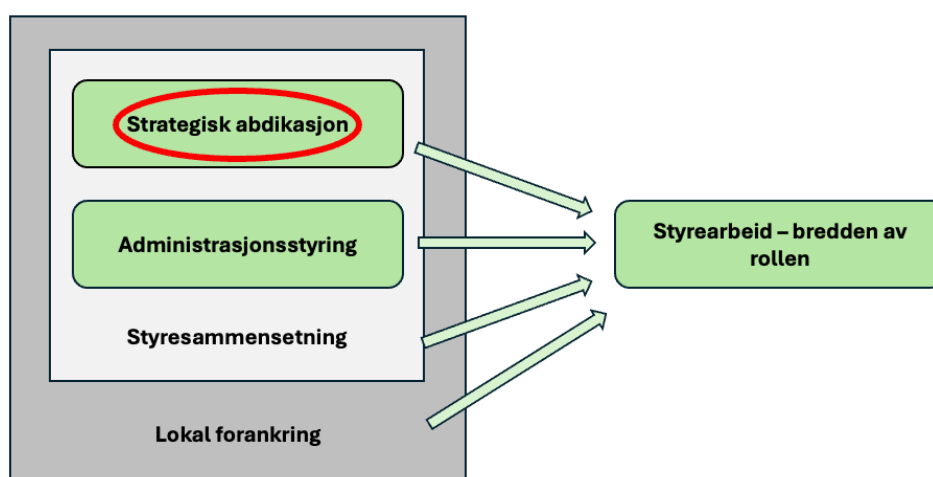
På et overordnet nivå ville det vært svært problematisk hvis beslutningene i styret ble sterkt påvirket av administrasjonen. Dette gjelder spesielt med tanke på at styret spiller en sentral rolle i dagens regulering, og at det er styremedlemmene som blir utsatt for ekstern tilsynsmyndighet ved eventuelle regelbrudd (D'Amato & Gallo, 2017). Dette, kombinert med økningen i antall styreansvarssaker (Andersen, 2018; Losnegård, 2023), betyr at styrene påtar seg stor risiko når beslutningsansvaret gis ledelsen. Selv om styret har makt til å ansette, avskjedige og belønne ledelsen, samt styre viktige beslutninger (Huse, 2011), vil ikke dette ha noen praktisk betydning dersom styrene ikke aktivt benytter seg av disse virkemidlene. Videre oppstår det utfordringer knyttet til moralsk hasard og skjult informasjon når administrasjonen utarbeider alle rapporter og presenterer dette for styret (Huse, 2011). Ledelsen og styret kontrollerer ulik informasjon, og problemene forsterkes hvis styret ikke er kritisk til informasjonen som presenteres (Huse, 2011). Dette har klare implikasjoner, da ledelsen får stor informasjonsmakt gjennom å kontrollere narrativet, noe som potensialet kan forverre problemene knyttet til skjult informasjon og i forlengelse opportuniste (Jensen & Meckling, 1976).

Administrasjonsstyre vil videre medføre at styret mister muligheten til å utøve bredden av styrerollen slik den er kjent fra litteraturen med tredelingen; kontroll, strategi og service (Zahra

& Pearce, 1989). Kontroll, som er en av de viktigste oppgavene, innebærer å kontinuerlig vurdere selskapet som helhet for å sikre vekst og ivareta aksjonærenes verdier (Zahra & Pearce, 1989). Når det imidlertid er ledelsen som forbereder styresakene og fremlegger dem for styret blir ikke denne rollen tilstrekkelig ivaretatt, og dette resulterer i manglende kontrollinvolvering (Huse, 2011). Et passivt styre vil heller ikke oppfylle ansvaret knyttet til utarbeidelse, beslutning, gjennomføring og kontrollering av bankens strategi (Hendry & Kiel, 2004; Lervik et al., 2005). Risikoen kan være at styret ikke er en selvstendig bidragsyter, men heller oppfyller det lovmessige kravet, mens administrasjonen håndterer beslutningen og utførelsen. Innenfor styrets serviceoppgave anses rådgivning til den daglige ledelsen som mest sentral, men et passivt styre ikke vil kunne tilfredsstillende ledelsens generelle og spesielle rådgivningsbehov (Huse, 2007; Mace, 1971).

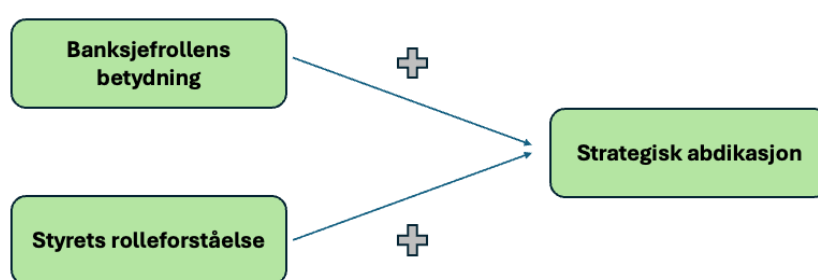
5.4 Strategisk abdikasjon

I dette delkapittelet vil vi analysere og vise hvordan ulikheter i oppfattelsen av styrets involvering indikerer at styret bedriver strategisk abdikasjon. Med strategisk abdikasjon mener vi situasjoner der styret unnlater å ta ansvar for strategiske beslutninger og overlater dette ansvaret, enten frivillig eller motvillig, til administrasjonen. Strategisk abdikasjon kan med andre ord ses på som en forlengelse, eller konsekvens, av administrasjonsstyring. Vi vil drøfte og analysere hva som er årsakene til at man har fått strategisk abdikasjon og hva som er implikasjonene av dette. Figur 10 illustrerer fokusområdet vi befinner oss på i denne delen av analysen.



Figur 10: Delkapittelets fokusområde i analysens struktur

I vår studie har vi identifisert et interessant paradoks, eller motsetningsforhold, mellom banksjefenes opplevelse av styrets involvering, samt ønsket involvering, og styremedlemmenes opplevelse av egen involvering. Paradokset blir tydelig når informantene reflekterer over alliansemedlemskapet, der det er klart at banksjefene anser alliansemedlemskap som avgjørende for bankens overlevelse, og derfor ikke er mottakelige for kritiske innspill. Kritiske innspill bortforklares med manglende rolleforståelse hos styremedlemmene. Samtidig ser vi at styremedlemmene viser en form for ansvarsfraskrivelse. Basert på dette identifiserer vi to faktorer som forklarer hvorfor det har blitt sånn: *banksjefrollens betydning* og *styrets rolleforståelse*.



Figur 11: Faktorer som påvirker strategisk abdikasjon

Betydning av banksjefens rolle refererer til makten som banksjefen og administrasjonen generelt har, og hvordan dette resulterer i et styre uten reell makt (Huse, 2011; Stiles & Taylor, 2001). I den sammenhengen er det viktig å forstå banksjefens rolle i et historisk perspektiv. Som beskrevet innledningsvis i studien, har norske lokale sparebanker en unik historie i den forstand at de er skapt av og for lokalsamfunnet. Historisk sett har styrene bestått av representanter fra lokalsamfunnet, som lærer, leger og storbønder, uten bankspesifikk kompetanse, og banksjefen har derfor hatt stor makt. Dette er et aspekt som stryremedlemmene er godt kjent med. Tidligere var det også vanlig at banksjef var en del av styret, men dette endret seg etter lovendringen i 2007 som forbød daglig leder og andre i ledelsen fra å være medlemmer av styret (Sparebankloven, 2007, §14(4)). Banksjefens utover autoritet, kombinert med manglende kompetanse og detaljinnsikt, er viktige faktorer som muliggjør strategisk abdikasjon (D'Amato, 2018; D'Amato & Gallo, 2017; Huse, 2011).

Dersom man fortsatt holder fast ved den tradisjonelle rollefordelingen, hvor banksjef også var en del av styret, kan dette medføre visse utfordringer knyttet til CEO-dualitet, som fortsatt er et velkjent fenomen, spesielt USA (Finkelstein & D'aveni, 1994). I litteraturen finnes det motstridende funn angående effekten av CEO-dualitet, men det er blant annet funnet at

styreleders overvåkningsrolle er bedre ivarettat når disse rollene er tildelt to ulike personer (Krause et al., 2016; Withers & Fitz, 2017). Problemer oppstår når det gjelder overvåkningsansvaret og styreleders uavhengige vurdering av banksjefens prestasjoner, særlig med tanke på mulig opportuniste dersom samme person innehar både styreleder og banksjef (Jensen, 1993; Jensen & Meckling, 1976; Kosnik, 1987). Selv om noe litteratur finner at CEO-dualitet effektiviserer beslutningsprosesser ved å redusere interessekonflikter (Banerjee et al., 2020), argumenteres det for at i vår kontekst er alliansemedlemskap et svært viktig strategisk valg. Derfor bør effektive beslutningsprosesser potensielt sett ikke være hovedfokuset i en slik beslutning, og det ville være mer hensiktsmessig om styret var mer involvert i den strategiske betydning. Slik det fremstår er styret verken involvert i å forme eller å ta den strategiske beslutningen, og dette kan trolig tilskrives banksjefens historiske rolle og styrets tenkemåte, samt deres oppfatning og persepsjon av beslutningssituasjonen (McNulty & Pettigrew, 1999).

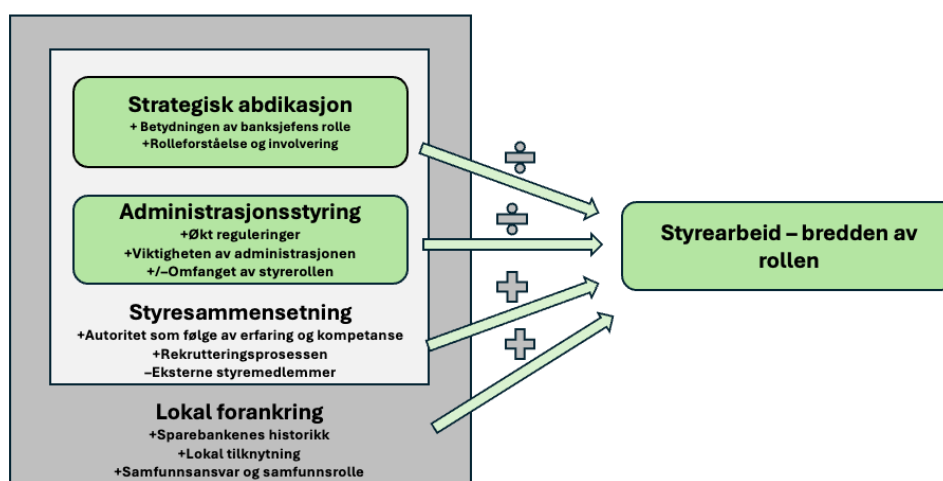
Det banksjefen beskriver som styrets manglende rolleforståelse handler om at styret involverer seg for mye i den daglige driften til banken. Bakgrunnen for dette kan problematiseres. Det kommer frem at styremedlemmene finner styrearbeidet utfordrende og mer kjedelig som følge av økt grad av regulering. Videre understreker informantene viktigheten av det lokale, som også fremstår å være en betydelig motivasjonsfaktor for å påta seg styrevervet. Det kan dermed tenkes at styremedlemmene og styret som helhet involverer seg for mye i den daglige driften, fordi de ønsker å opprettholde det lokale engasjementet som de finner interessant og motiverende. Denne interessen og motivasjonen reflekteres i deres sterke engasjement og involvering i hvordan dette arbeidet utføres i banken, noe som kan underbygge banksjefens opplevelse av manglende rolleforståelse. Dette kan tolkes som at styret er svært opptatt av bankens omgivelser og omdømme, og at de er svært aktive i sin serviceoppgave (Huse, 2011; Zahra & Pearce, 1989).

Implikasjoner av styrets rolleforståelse og manglende motivasjon knyttet til det de oppfatter som kjedelige oppgaver, er at styret blir passive og ute av stand til å samarbeide med ledelsen i banken for å forbedre beslutningsgrunnlaget og strategien (Kreutzer & Jacobs, 2011). De klarer ikke motvirke effekten av å bidra utelukkende i en rent formell kapasitet gjennom å akseptere og godkjenne banksjefens og ledelsens beslutninger (Mace, 1971; Pfeffer, 1972), noe som påvirkes av styremedlemmenes manglende ekspertise og deres tillit til banksjefens avgjørelser (Forbes & Milliken, 1999; Merendino & Sarens, 2020). Dette peker mot et behov

for styremedlemmer med økt profesjonell kompetanse (Cornforth, 2003) eller at de er eksterne og dermed har en tilnærming og prioritering (Lee & Lee, 2023; Platt & Platt, 2012; Yamori et al., 2017) og ikke nødvendigvis legger like stor vekt på de sosiale prioriteringene knyttet til gavetildeling og sparebankens historie i like stor grad.

5.5 Oppsummering

I denne analysen har vi utforsket hvordan faktorene lokal forankring, styresammensetning, administrasjonsstyring og strategisk abdikasjon samvirker og former styrearbeidet i norske sparebanker. Lokal forankring er en bakenforliggende faktor som påvirker alle aspekter ved sparebankenes drift og styring. Denne forankringen motiverer styremedlemmene og sørger for en sterk tilknytning til lokalsamfunnet, som igjen påvirker deres holdninger, prioriteringer, beslutningsprosesser og rolleutøvelse. Styresammensetningen er preget av medlemmer med sterk lokal forankring som kan begrense styrets mangfold og bidra til homogenitet som kan hindre kritisk tenkning og innovasjon i styrearbeidet. En konsekvens av den lokale forankringen og styresammensetningen er administrasjonsstyring og i forlengelse strategisk abdikasjon. Det er en markant tendens til at bankens administrasjon, ledet av banksjefen, spiller en dominerende rolle i beslutningsprosessene, noe som svekker styrets faktiske makt og involvering. Dette blir ofte forsterket av styremedlemmenes manglende kompetanse og en overveldende mengde informasjon som skal håndteres. Figur 12 illustrerer påvirkningene og forbindelsene mellom disse faktorene, og den komplekse dynamikken som påvirker styrets arbeid og deres rolleutøvelse.



Figur 12: Effekten av analysens hovedfunn

6.0 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å utforske hva som er spesielt med styrerollen i norske lokale sparebanker, samt besvare følgende problemstilling: *Hvilke faktorer påvirker styrets rolleutøvelse i norske sparebanker?* Vi har identifisert noen interessante paradoks, der enkelte faktorer både svekker og forsterker styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen slik den presenteres i tradisjonell styrelitteratur, mens andre faktorer fungerer som modererende bakgrunnsvariabler. I dette avsluttende kapittelet skal vi først besvare studiens problemstilling, deretter skal vi diskutere studiens teoretiske og praktiske bidrag, samt komme med innspill til videre forskning.

6.1 Studiens problemstilling

Viktigheten av lokal forankring var en faktor vi ikke hadde identifisert på forhånd eller forventet å identifisere i løpet av studien. Imidlertid ble det tidlig klart gjennom intervjuer og observasjoner at den lokale forankringen er svært viktig. Fokuset på det lokale fremstår som en bakenforliggende faktor som tydelig gjennomsyrrer alt fra tanker og holdninger til beslutninger. Det virker å være et felles sett av verdier og en etablert enighet, uten at dette er eksplisitt diskutert. Betydningen av lokale forankring er paradoksal og interessant fordi det står i sterk kontrast til det å drive bank. Finansiell institusjoner er typisk forbundet med å maksimere profitt, men dette vil i mange sammenhenger komme i andre rekke når det gjelder styrearbeid i norske lokale sparebanker. I forlengelse er det interessant å merke seg at dette fokuset tilsynelatende ikke går på bekostning av økonomisk profitt, ettersom norske lokale sparebanker overgår internasjonale banker i både Nord-Amerika og Europa på avkastning (Næss, 2023).

Vi har videre funnet at den lokale forankringen skaper en form for homogenitet i styresammensetningen til sparebankene. Holdninger, ønsker til nye styremedlemmer, samt balansen mellom kompetanse og forpliktelse eller engasjement, skaper et interessant paradoks. Vil man ha noen som er forpliktet og engasjert, men mangler formalkompetanse, eller vil man ha noen med kompetanse som er motvillig og treg? Ideelt sett ønsker man noen som er både engasjert og kompetent, men dette ikke er alltid oppnåelig og da må det tas et valg. Som følge av betydningen av lokal forankring virker førstnevnte kombinasjon å ha vært prioritert, der forpliktelse og engasjement er vurdert høyere enn formalkompetanse. Det er likevel tegn til at denne prioriteringen er i ferd med å endres som følge av økte reguleringer og større krav til det

enkelte styremedlem og styret som helhet. Fokuset på formalkompetanse ved utvelgelsen av nye styremedlemmer ser ut til å øke.

Studiens mest deskriptive faktorer er administrasjonsstyring og strategisk abdikasjon, da de eksplisitt viser hvordan styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen påvirkes. Disse påvirkes og modereres av lokal forankring og styresammensetningen. Banksjefen og administrasjonen får stor autoritet på grunn av en kombinasjon mellom reguleringsregimet som preger bransjen og styrets samlede kompetanse. Som følge av reguleringsregimet er det svært mange rapporter og dokumenter som må utarbeides og gjennomgås hvert år. Ettersom gjennomføring av disse oppgavene fordrer bankspesifikk kompetanse og detaljinnsikt, skaper dette en stor informasjonsbelastning på styremedlemmene. Denne utfordringen løses ved at banksjef og øvrig administrasjon i stor grad påtar seg ansvaret for disse oppgavene. En ytterligere konsekvens av administrasjonsstyringen er strategisk abdikasjon, som innebærer at banksjef og administrasjon, i tillegg til å ha ansvaret for etterlevelsesoppgaver, også påtar seg ansvaret for strategiske oppgaver og beslutninger.

Studiens problemstilling besvares ved at den lokale forankringen utvider bredden av styrerollen, samtidig som det er en bakenforliggende og modererende faktor på de øvrige funnene i studien. Økt fokus på formalkompetanse i utvelgelsen av nye styremedlemmer bidrar til at styresammensetningen har en direkte effekt gjennom å forsterke styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen, samt en modererende effekt på administrasjonsstyring og i den forlengelse strategisk abdikasjon. Dette svekker den etablerte rollefordelingen og fører til en omfordeling av autoritet mellom administrasjonen og styret. Administrasjonsstyring og dernest strategisk abdikasjon har en tydelig negativ effekt og svekker styrets mulighet til å utøve bredden av styrerollen.

6.2 Teoretisk bidrag

Studien vår har tre former for teoretiske bidrag gjennom å nyansere dagens styrelitteratur, belyse potensielle utfordringer som litteraturen ikke tar opp og ved å utvide den. Vi har identifisert lokal forankring som en svært viktig faktor. Denne faktoren har vi ikke funnet i samme form som vi har identifisert i vår studie i annen litteratur. Det antas rimelig siden det er utfordrende definere generelle karakteristikk som kan gjøres gjeldende for alle sparebanker (Ayadi et al., 2010; Ayadi et al., 2009), men det forteller oss også at den konteksten norske

sparebanker befinner seg i ikke er hensyntatt i dagens styrelitteratur, og at kontekst er noe litteraturen bør ta inn over seg i større grad enn den gjør i dag. Det har tidligere vært etterspurt mer forskning som tar hensyn til kontekst. Eksempelvis påpeker Machold og Farquhar (2013) viktigheten av tidsperspektivet og Åberg et al. (2019) viktigheten av å ha et større fokus på makronivå og effekten av internasjonal politikk og reguleringer når man studerer styrets rolle og deres oppgaver.

Vi problematiserer at styremedlemmer i sparebanker er under høyt press i dag. Dette skyldes en kombinasjon av at bank- og finanssektoren er svært strengt regulert og at styremedlemmene typisk har både fulltidsjobb, verv og andre prioriteringer som må håndteres i tillegg til vervet de har i banken. Vi stiller derfor spørsmål om det i strengt regulerte sektorer, slik som bank og finans, vil bli behov for styregrossister. I gjeldende styrelitteratur er det lite snakk dette som en potensiell utfordring, og det er også få som skiller mellom *ordinære* og *profesjonelle* styremedlemmer (Huse & Søland, 2009). Sannsynligheten for at dette vil bli et behov mener vi er størst i sektorer som er desentraliserte slik som den norske bank- og finanssektoren. Den består av svært mange separate enheter noe som vil medføre et større behov for styregrossister. Vi etterspør og foreslår derfor at effekten av reguleringer (Åberg et al., 2019) og ideen om styregrossister undersøkes nærmere, samt at man gjør et aktivt valg om å skille mellom ordinære og profesjonelle styremedlemmer.

I litteraturen er kategoriseringen kontroll, strategi og service mye brukt for å dele opp styrets rolle (Johnson et al., 1996; Zahra & Pearce, 1989). En utfordring i klassisk styrelitteratur er at innholdet i kontrollrollen er lite konkret når det gjelder hva *monitoring* egentlig innebærer, noe som kombinert med lite fokus på makronivå og effekten av reguleringer innebærer at viktigheten av *compliance* er underkommunisert (Åberg et al., 2019). I vår studie har vi funnet at styrearbeidet er svært preget av et etterlevelseshfokus. Mye tid går til å sikre at man etterlever alle lover og regler som preger sparebankenes kontekst, og som følge av dette mener vi at kontrollrollen bør utvides til å i større grad ta hensyn til viktigheten av etterlevelse i kontekster med omfattende reguleringer.

I vår studie finner vi at lokal forankring er en sentral faktor, hvor essensen kan oppsummeres i at styret, administrasjonen og banken opplever en sterk tilknytning til lokalmiljøet sitt med et tilhørende samfunnsansvar. Det kommer til uttrykk i beslutninger som foretas hvor nytteverdien for lokalmiljøet vektlegges høyt. Med andre ord har de en sosial orientering i tillegg til den

finansielle. Dette er ikke gjenkjennbart i klassisk styrelitteratur, men i ledelseslitteratur med fokus på kunst- og kulturorganisasjoner har begreper som *community logics* og *community service* blitt introdusert i senere tid (Reid & Fjellvær, 2022). Kunstorganisasjoner inkluderer i økende grad en sosial orientering i sitt oppdrag, og som følge av dette blir *business logics* og *community logics*, henholdsvis bedriftslogikk og samfunnslogikk, konkurrerende logikker (Reid & Fjellvær, 2022). Det samme fenomenet ser vi gjennom faktoren lokal forankring i vår studie, og med bakgrunn i dette mener vi at det oppstår en todeling av styrerollen. På den ene siden har vi den finansielle orienteringen og på den andre har vi den sosiale orienteringen. Dette medfører en nyansering, eller potensiell utvidelse, av dagens styrelitteratur. Dersom man betrakter det som en nyansering kan *community service* og lokal forankring eksempelvis inngå i styrets servicerolle eller strategirole. Service som følge av det eksterne fokuset knyttet til virksomhetens omdømme og etableringen av kontakter (Zahra & Pearce, 1989), og strategi som følge av formuleringen av mål og verdigrunnlag (Hendry & Kiel, 2004). Dersom man betrakter det som en utvidelse kan det oppstå som en ny rolle parallelt med nåværende oppdeling, og at man på denne måten skiller helt mellom finansiell og sosial orientering.

6.3 Praktisk bidrag

Det praktiske bidrag til studien vår vil i første rekke være gjeldende for studiens deltakere gjennom økt bevisstgjøring av deres holdninger, prosesser og relasjoner som alle er av sentral betydning i styrets mulighet til å utøve bredden av rollen sin. Dette betyr med andre ord at studien har potensialet til å bidra til bedre styrepraksiser, mer effektiv beslutningstaking og en sterkere bankdrift gjennom at både styremedlemmene og administrasjonen er bedre informert. Selv om våre funn ikke kan generaliseres til hele populasjonen kan de likevel være til nytte for andre styremedlemmer og banksjefer i lokale norske sparebanker når de vurderer holdninger, prosesser og relasjoner i egen organisasjon.

Styremedlemmenes holdninger til deres oppgaver, særlig de som omhandler regulativ etterlevelse, påvirker deres engasjementnivå og beslutningskvalitet. Den samme effekten har banksjefenes holdninger knyttet til styrets involvering hvor de sier de ønsker mer aktive styrer, men ikke setter styrene i stand til det. Prosesser som administrasjonsstyring begrenser styrets uavhengighet og handlingsrom ved å gjøre dem avhengige av informasjon kontrollert av ledelsen. Relasjonene, spesielt mellom styreleder og banksjef, kan enten skape en kultur av maktkonsentrasjon eller bidra til en mer åpen og involverende styringskultur. Inntak av eksterne

styremedlemmer vises å være en vital praksis for å bringe friske perspektiver og motvirke inngrodde normer, noe som styrker styrets funksjonalitet og integritet.

Forutsatt at våre funn er representative for hele populasjonen sparebanker vil den lokale forankringen og elementene som ligger i denne faktoren kunne være relevante for politikere og myndighetene for øvrig. Eksempelvis fordi bevaringen av en desentralisert bosetning i Norge, som styremedlemmene fremhever som en sentral samfunnsoppgave for sparebankene, er en politisk problemstilling. Dette er forsøkt gjort eksempelvis gjennom å gjenåpne politikontor i distriktene og ved å flytte statlige jobber ut av storbyene der hvor det er mulig (Heldahl, 2023; Litland et al., 2023). Kunnskap om at sparebankene dermed arbeider mot samme mål kan gjøre at myndighetene vil være mer villige til og forsøke å tilpasse regelverk slik at man i større grad kan sikre sparebankenes overlevelse.

6.4 Videre forskning

Gjennom utarbeidelsen av denne oppgaven har det blitt klart at selv om våre funn gir nye perspektiver finnes det fortsatt flere områder som krever ytterligere forskning for å bedre forstå temaet. Følgende punkter skisserer mulige retninger for fremtidige studier, som kan bygge videre på og potensielt utvide gyldigheten av våre resultater. Disse forslagene tar sikte på å adressere noen av de begrensningene og gapene som er identifisert gjennom vårt arbeid, og foreslår konkrete områder for videre utforskning.

- Selv om vi har forholdsvis god dekning av den totale populasjonen gjennom utvalget vårt er det likevel noen svakheter knyttet til at samtlige banker tilhører samme allianse. Det vil derfor være fordelaktig å undersøke hvorvidt man kan identifisere de samme faktorene og reprodusere resultatene i sparebanker som er både selvstendige og med i de andre store alliansene eller andre former for samarbeid. Her menes henholdsvis Sparebank 1-alliansen, Eika Gruppen og DSS (De samarbeidende sparebankene).
- Svært mange styrestudier er kvantitative, og dette mener vi er problematisk gitt viktigheten av kontekst som vi har belyst i vår studie. Konteksten faller bort og er ikke mulig å undersøke ved kvantitative studier, og derfor oppfordrer vi til at det gjennomføres flere kvalitative studier slik at konteksten kan hensyntas. På denne måten har man mulighet til å kunne undersøke viktigheten og effekten konteksten har på styret.
- Undersøke hvorvidt ideen om styregrossister er aktuell i andre kontekster. Eksempelvis i bank- og finanssektoren i andre land som har både sentralisert og desentralisert

struktur. Gjerne også land som har et skille mellom aksjebanker og sparebanker sånn som i Norge. I tillegg kan problematikken med fordel undersøkes i andre bransjer som er strengt regulerte, slik som legemiddelbransjen. Dette er i samsvar med (Pugliese et al., 2014) som oppfordrer til flere studier som går på tvers av bransjer, regioner og land.

- En begrensning ved vår studie er at effekten av eierstruktur ikke er inkludert. Vi har i studien problematisert effekten av eierstruktur, og tror dette er en faktor som potensielt kan ha betydning for styrets rolleutøvelse. Vi mener derfor at dette er av interesse og bør undersøkes nærmere. Å undersøke hvorvidt eierstruktur er signifikant eller ikke fordrer at man gjennomfører en kvantitativ studie i form av en variansanalyse hvor man undersøker stiftelser kontra aksjeselskap, og er følgelig utenfor vår ramme.
- Dette hadde vært interessant å studere todelingen som følger av lokal forankring og *community service* med institusjonell teori som rammeverk. Dette er fordi todelingen representerer et nytt sett med kontroversielle mål gjennom at banksjefene spør seg om dette er noe de kan holde på med i lengden, samtidig som vi vet at dette har vært en viktig og vellykket logikk i flere hundre år. Spørsmålet blir derfor om denne logikken er i ferd med å endre seg.

Litteraturliste

- Andersen, F. (2018, 24.januar). Erstatningsrett – styreansvar. *Kontrakt Advokatfirma*.
<https://www.kontraktadvokat.no/aktuelt/erstatningsrett-styreansvar>
- Ayadi, R., Llewellyn, D. T., Schmidt, R. H., Arbak, E. & Pieter De Groen, W. (2010).
Investigating diversity in the banking sector in Europe: Key developments, performance and role of cooperative banks. Center for European Policy Studies.
- Ayadi, R., Schmidt, R. & Valverde, S. C. (2009). *Investigating diversity in the banking sector in Europe: The performance and role of savings banks*. Center for European Policy Studies.
- Banerjee, A., Nordqvist, M. & Hellerstedt, K. (2020). The role of the board chair - A literature review and suggestions for future research. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), 372-405. <https://doi.org/10.1111/corg.12350>
- Bell, E., Harley, B. & Bryman, A. (2022). *Business Research Methods* (6. utg.). Oxford University Press.
- Bezemer, P.-J., Nicholson, G. & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(3), 238-259. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2013-0005>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A practical guide for beginners*. Sage.
- Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organizations: what do boards do?* Routledge London. <https://doi.org/10.4324/9780203167571>
- Cornforth, C. & Edwards, C. (1999). Board Roles in the Strategic Management of Non-profit Organisations: theory and practice. *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), 346-362. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00165>
- D'Amato, A. (2018). Risk-Taking in Cooperative Banks: Do Board Characteristics Matter? *International Journal of Business and Social Science*, 9(11), 80-90.
<https://doi.org/10.30845/ijbss.v9n11p10>
- D'Amato, A. & Gallo, A. (2017). Does Bank Institutional Setting Affect Board Effectiveness? Evidence from Cooperative and Joint-Stock Banks. *Corporate*

- Governance: An International Review*, 25(2), 78-99.
<https://doi.org/10.1111/corg.12185>
- Daily, C. M., Dalton, D. R. & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
<https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703>
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode : en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforl.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context: an international perspective* (4. utg.). South-Western Cengage Learning.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 369-381.
<https://doi.org/10.2307/258013>
- Duru, A., Iyengar, R. J. & Zampelli, E. M. (2016). The dynamic relationship between CEO duality and firm performance: The moderating role of board independence. *Journal of Business Research*, 69(10), 4269-4277. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.001>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Ferarovic, L. & Risbakken, K. (2022, 10.februar). Opprørsbanker meldte at de selger seg ut av Eika Gruppen – sendte ut børs melding for tidlig. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/market/eika/opprorsbanker-meldte-at-de-selger-seg-ut-av-eika-gruppen-sendte-ut-borsmelding-for-tidlig/2-1-1166446>
- Filipović, M., Jurčević, R. & Karin, I. (2023). Role of Management, Supervisory Board and General Assembly of Credit Institution in Corporate Governance. *Transactions on Maritime Science*, 12(01). <https://doi.org/10.7225/toms.v12.n01.011>
- Finansforetaksloven. (2015). *Lov om finansforetak og finanskonsern* (LOV-2015-04-10-17). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-10-17?q=finansforetaksloven>
- Finanstilsynet. (2021, 7.desember). Reviderte retningslinjer fra ESMA og EBA om vurdering av egnethet til styret og nøkkelpersonell. *Finanstilsynet*.
<https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2021/reviderte-retningslinjer-fra-esma-og-eba-om-vurdering-av-egnethet-til-styret-og-nokkelpersonell/>
- Finanstilsynet. (2022a). *Tilsynsrapport Askim og Spydeberg Sparebank* (21/12478). Finanstilsynet.

- <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/9b79761a6cb548488e0e6f90e080b974/tilsyrnsrapport-askim-og-spydeberg-sparebank.pdf>
- Finanstilsynet. (2022b). *Tilsynsrapport Grong Sparebank* (21/9812). Finanstilsynet.
<https://www.finanstilsynet.no/contentassets/0c9603c967be4fc6a0686339f4ac7616/tilsyrnsrapport---grong-sparebank.pdf>
- Finkelstein, S. & D'aveni, R. A. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1079-1108. <https://doi.org/10.5465/256667>
- Forbes, D. P. & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *The Academy of Management Review*, 24(3), 489-505. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/259138>
- Grihamar, S. (2021a, 6.mars). Høyt trykk på styreansvarssaker i retten – rundt én sak i uken i år. *Finansavisen*. <https://www.finansavisen.no/nyheter/jus/2021/03/06/7619382/hoyt-trykk-pa-styreansvarssaker-i-retten-rundt-en-sak-i-uken-i-ar>
- Grihamar, S. (2021b, 12.mars). Styreansvarsforsikringene er blitt 40 prosent dyrere. *Finansavisen*.
<https://www.finansavisen.no/nyheter/jus/2021/03/12/7614316/styreansvarsforsikringene-er-blitt-40-prosent-dyrere>
- Grønlie, T. & Reve, T. (1993). *Styrets rolle*. Tano.
- Hegstad, K. (2023, 29.desember). Europeiseringen av norsk rett: – Et demokratisk problem for utenforlandet Norge? *Advokatbladet*. <https://www.advokatbladet.no/eu-eos-rett-internasjonalisering/europeiseringen-av-norsk-rett-et-demokratisk-problem-for-utenforlandet-norge/205491>
- Heldahl, H. (2023, 22.juni). Kilder til Nettavisen: Mehl trosser fagfolkene. *Nettavisen*.
<https://www.nettavisen.no/nyheter/kilder-til-nettavisen-mehl-trosser-fagfolkene/s/5-95-1178693>
- Hendry, K. & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance : An International Review*, 12(4), 500-520. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00390.x>
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance* (1. utg.). Cambridge University Press.
- Huse, M. (2011). *Styret: tante, barbar eller klan?* (4. utg.). Fagbokforlaget.

- Huse, M. & Rindova, V. P. (2001). Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, 5(2), 153-178.
<https://doi.org/10.1023/A:1013017909067>
- Huse, M. & Søland, A. I. (2009). *Styreledelse: Styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Fagbokforlaget.
- IMF. (2018). *A Decade After the Global Financial Crisis: Are We Safer?* (18). G. F. S. Report. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2018/09/25/Global-Financial-Stability-Report-October-2018>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *the Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90031-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90031-8)
- Jære, L. (2022, 27.oktober). Sparebankenes unike gavetradisjon. *Finansfokus*.
<https://www.finansfokus.no/2022/10/31/sparebankenes-unike-gavetradisjon/>
- Kaplan, S. N. & Minton, B. (2006). How has CEO Turnover Changed? Increasingly Performance Sensitive Boards and Increasingly Uneasy CEOs. *NBER Working Paper Series*, 12465. <https://doi.org/10.3386/w12465>
- Kirkedam, I. (2023, 06.september). Fakta om norsk banknæring. *Finans Norge*.
<https://www.finansnorge.no/tema/statistikk-og-analyse/bank/fakta-om-norsk-banknaring/>
- Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 163-185. <https://doi.org/10.2307/2393124>

- Krause, R., Semadeni, M. & Withers, M. C. (2016). That special someone: When the board views its chair as a resource. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1990-2002. <https://doi.org/10.1002/smj.2444>
- Kreutzer, K. & Jacobs, C. (2011). Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 613-638. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9212-6>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lee, S. K. & Lee, S. (2023). Is board-tie among rivals harmful to customers? Evidence from banks' project-financing consortium. *South African Journal of Business Management*, 54(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3573>
- Lervik, J. E., Huse, M., Hansen, C. & Svendsen, J. E. (2005). *Beskrivelse av norske styrever: foreløpige resultater fra forskningsprogrammet "Det verdiskapende styret"* (2/2005). H. BI.
- Litland, K. J., Bulai, E. M., Skårdalsmå, K., Myklebust, B. & Edvardsen, I. (2023, 22.august). Regjeringa oppretter politikontor mot politiets ønske. *Nettavisen*. <https://www.nrk.no/norge/regjeringa-oppretter-politikontor-mot-politiets-onske-1.16517228>
- Losnegård, A. S. (2023, 10.oktober). Svein Steinfeld Jervell: – Vi har mange slike saker nå, og jeg tror dette vil øke. *AdvokatWatch*. <https://advokatwatch.no/nyheter/advokater/article16500570.ece>
- Mace, M. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Harvard University Press.
- Machold, S. & Farquhar, S. S. (2013). Board Task Evolution: A Longitudinal Field Study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 147-164. <https://doi.org/10.1111/corg.12017>
- McNulty, T. & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization Studies*, 20(1), 47-74. <https://doi.org/10.1177/0170840699201003>
- Merendino, A. & Sarens, G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in times of uncertainty. *Journal of Business Research*, 118, 415-430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.005>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4. utg.). Sage.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.

- Nicholson, G. & Newton, C. (2010). The role of the board of directors: Perceptions of managerial elites. *Journal of Management & Organization*, 16(2), 204-218.
<https://doi.org/10.5172/jmo.16.2.204>
- NOU. (2011). *Bedre rustet mot finanskriser* (NOU 2011: 1). Norges Offentlige Utredninger Oslo. Finanskriseutvalgets utretning.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant? En innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget.
- Næss, R. (2023, 7.november). Verdens beste banker. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/market/bank/sparebank/innskuddsrente/verdens-beste-banker/2-1-1549553>
- Olsen, C. R. (2018). Compliance gir mer stress og press. *Finansfokus*.
<https://www.finansfokus.no/2018/11/07/compliance-gir-mer-stress-og-press/>
- Otterdal, M. (2023, 04.september). Frykter 40 millioner i nye regelkostnader. *Finansfokus*.
<https://www.finansfokus.no/2023/09/04/frykter-40-millioner-i-nye-regelkostnader/>
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218-228.
<https://doi.org/10.2307/2393956>
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Platt, H. & Platt, M. (2012). Corporate board attributes and bankruptcy. *Journal of Business Research*, 65(8), 1139-1143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.003>
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2009). Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00740.x>
- Pugliese, A., Minichilli, A. & Zattoni, A. (2014). Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance. *Journal of Business Research*, 67(6), 1189-1200. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.003>
- Pugliese, A. & Wenstøp, P. Z. (2007). Board members' contribution to strategic decision-making in small firms. *Journal of Management & Governance*, 11, 383-404.
<https://doi.org/10.1007/s10997-007-9036-3>
- Pye, A. & Pettigrew, A. (2005). Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future. *British Journal of Management*, 16, 27-38.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00445.x>

- Reid, W. & Fjellvær, H. (2022). *Co-Leadership in the Arts and Culture: Sharing Values and Vision* (1. utg.). Routledge.
- Revfem, J. (2021, 21.november). 70 sparebanker på dødsliste - sjekk om din bank er med. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/okonomi/70-sparebanker-pa-dodsliste-sjekk-om-din-bank-er-med/s/12-95-3424207003>
- Rindova, V. P. (1999). What Corporate Boards have to do with Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953-975. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00165>
- Rochester, C. (2003). The role of boards in small voluntary organisations. I *The Governance of Public and Non-Profit Organizations* (1. utg., s. 127-142). Routledge.
- Saravia, F. (2022). *Banking in Europe: EBF Facts & Figures 2022*. European Banking Federation. <https://www.ebf.eu/wp-content/uploads/2022/12/Banking-in-Europe-EBF-Facts-and-Figures-2022.-FINAL.pdf>
- Saunders, M. & Lewis, P. (2017). *Doing Research in Business and Management* (2. utg.). Pearson.
- Sparebankloven. (2007). *Lov om sparebanker* (LOV-1961-05-24-1). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/1961-05-24-1/§14>
- Stiles, P. & Taylor, B. (2001). *Boards at Work: How Directors View their Roles and Responsibilities*. Oxford University Press.
- Teigen, M. (2015). *Virkninger av kjønnskvalifisering i norsk næringsliv*. Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Trumpy, J. (2019, 6.oktober). Ti lokale banker gir opp Eika – starter egen bankallianse. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/market/aasen-sparebank/bjorn-asle-hynne/hege-toft-karlsen/ti-lokale-banker-gir-opp-eika-starter-egen-bankallianse/2-1-682018>
- Withers, M. C. & Fitza, M. A. (2017). Do board chairs matter? The influence of board chairs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1343-1355. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2587>
- Yamori, N., Harimaya, K. & Tomimura, K. (2017). Corporate governance structure and efficiencies of cooperative banks. *International Journal of Finance & Economics*, 22(4), 368-378. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1593>
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>

Åberg, C., Bankewitz, M. & Knockaert, M. (2019). Service tasks of board of directors: A literature review and research agenda in an era of new governance practices. *European Management Journal*, 37(5), 648-663. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.006>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Styrearbeid i norske lokale sparebanker»?

Masteroppgaven vil fokusere på styret og styrets arbeid i lokale sparebanker med hensikt å undersøke spenningen mellom kompetanse versus reguleringer, samt det lokale versus det internasjonale. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med vår masteroppgave i studiet økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med studien er å samle inn data for å gi innsikt i styresammensetningen i lokale sparebanker. Vi ønsker å undersøke hvordan faktorer som eksempelvis reguleringer, styresammensetning, allianse (nettverk) og kompetanse påvirker styret og styrets arbeid. Dette mener vi er interessant og av nytteverdi fordi det er lite tidligere forskning på styret, styrearbeid og styresammensetning i strengt regulerte sektorer slik som bank, og derfor håper vi å kunne bidra til mer kunnskap på dette område. De seneste EBA-retningslinjene er bevis på at sektoren stadig blir underlagt strengere regler.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Studien gjennomføres i samarbeid med LB Selskapet som ekstern oppdragsgiver.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen for å delta i dette forskningsprosjektet fordi din bedrift er meget relevant for dette prosjektet. Vi henvender oss til alle 10 bankene i LOKALBANK i gjennomførelsen av dette forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du deltar på et dybdeintervju. Intervjuet vil ta ca. Én time. I intervjuet vil du få spørsmål om dine tanker og refleksjoner rundt styre og styresammensetning i lokale sparebanker. Det vil bli foretatt lydopptak og notatskrivning

underveis i intervjuet. Etter transkriberingen vil lydopptakene slettes, og intervjuene vil anonymiseres.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har forfalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Opplysningene vil kun være tilgjengelig for oppgavens forfattere, Christian Johansen Ohrt og Ingvild Brennekåsa, samt vår veileder ved NTNU Handelshøyskolen, Hilde Fjellvær.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste atskilt fra øvrige data.
- Deltakerne i forskningsprosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon. Hvorvidt bedriftsnavnene skal brukes i oppgaven, vil dette kunne bli relevant med godkjenning om dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent noe som etter planen er 31.08.2024. På dette tidspunktet vil også alt av innsamlet datamateriale slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Vår veileder: NTNU Handelshøyskolen ved Hilde Fjellvær, på e-post hilde.fjellvar@ntnu.no eller telefon XX XX XX XX.
- Student: NTNU Handelshøyskolen ved Christian Johansen Ohrt, på e-post chrisoh@ntnu.no eller telefon XX XX XX XX.
- Student: NTNU Handelshøyskolen ved Ingvild Brennekåsa, på e-post ingvbren@ntnu.no eller telefon XX XX XX XX.
- Vårt personvernombud: Thomas Ørnulf Helgesen, på e-post thomas.helgesen@ntnu.no eller telefon XX XX XX XX.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- E-post personverntjenester@sikt.no eller telefon 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Styresammensetning i lokale norske sparebanker», og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta i intervju.
- Jeg samtykker til lydopptak av intervju.
- Jeg samtykker til å delta i observasjon.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide styreledere og styremedlemmer

Bakgrunn:

- Hvor lenge har du sittet i dette styret og hvor lang erfaring har du som styremedlem/styreleder?
- Hvor mange styreverv har du i dag? I hvilke bedrifter/bransjer?
- Kan du beskrive rammene for styrets arbeid, inkludert antall styremøter, deres frekvens og eventuelt årshjul for styrets aktiviteter?
 - Opplever du at disse rammene er passelig/hensiktsmessig? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva bruker dere et typisk styremøte på?

Styrets sammensetning:

- Kan du beskrive sammensetningen av styret i din bank? (F.eks. antall medlemmer, alder, utdanning, yrkesbakgrunn og kjønnsfordeling).
 - Opplever du denne sammensetningen som hensiktsmessig og at dere utfyller hverandre? Kom med eksempler
- Hvilke kriterier ser du på som de viktigste når nye styremedlemmer skal velges inn i styrene?
- Hvilken kompetanse har du som er avgjørende for styrets arbeid?
- Hvordan er samarbeidet mellom medlemmene?
 - Hvorfor tror du det er slik?

Styrets rolle (og arbeid):

- Hva er styrets oppgaver?
- Hva mener du er den viktigste oppgaven styret har og hvorfor?
 - Endres synet ditt på hva som er den viktigste oppgaven over tid? Hvorfor/hvorfor ikke?
- På hvilke områder mener du styret har mest innflytelse på det som skjer i virksomheten?
- Hvordan har nasjonale og internasjonale reguleringer påvirket styrearbeid over tid?
- I hvilken grad har reguleringer påvirket hvordan dere i styret bruker tiden deres? Gi gjerne eksempler.

Det lokale vs. det globale:

- Hvorfor er det viktig å være en lokal sparebank?
- Hvordan kan dere ivareta den lokale tilknytningen gjennom styrets arbeid?
- Er det forhold som gjør det spesielt krevende å være en liten lokal sparebank? Utdyp og gi eksempler.
- Hva gjør nasjonale og internasjonale reguleringer med ønsket om å være en lokal sparebank?
- Hvor viktig er den lokale tilknytningen i utvelgelsen av styremedlemmer?

Allianse:

- Hvorfor har dere valgt å bli med i en allianse?
- Hvordan passer alliansemedlemskap inn i ønske om å være en lokal sparebank?
- Påvirker medlemskapet deres i en allianse styrets sammensetning? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Påvirker medlemskapet deres i en allianse styrets arbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?

Avslutning:

- Er det noe du tenker vi burde spurt om som vi ikke har vært inne på?

Vedlegg 3: Intervjuguide banksjefer

Bakgrunn:

- Hvor lenge har du vært daglig leder/banksjef i denne banken?
- Hvor lang erfaring har du i banksektoren og i hvilke stillinger/roller?
- Hvordan definerer du rollen din som daglig leder/banksjef i banken?

Styrets sammensetning:

- Opplever du styresammensetningen i din bank som hensiktsmessig og at de utfyller hverandre? Kom med eksempler
- Hvilke kriterier ser du på som de viktigste når nye styremedlemmer skal velges inn i styret?
 - Er det kompetanse du opplever at styret mangler?
- Hvor viktig mener du at den lokale tilknytningen er i utvelgelsen av styremedlemmer?

Samarbeid med styret:

- Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom deg og styret?
- Hvor ofte møter du styret, og hva er de vanligste diskusjonstemaene?
- Hvor ofte møtes dere utenfor styremøtene?

Styrets rolle og påvirkning:

- Hva mener du er den viktigste oppgaven styret har og hvorfor?
- Har synet ditt på hva som er den viktigste oppgaven til styret blitt endret over tid?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har styret sin rolle endret seg over tid?
 - Er styret mer involvert nå enn tidligere?
- På hvilke områder mener du styret har mest innflytelse på det som skjer i virksomheten?
- Hvordan sikrer du at banken ivaretar sitt samfunnsansvar samtidig som den er lønnsom?

Det lokale vs. det globale:

- Hvorfor er det viktig å være en lokal sparebank?

- Hvordan kan dere ivareta den lokale tilknytningen gjennom deres arbeid?
- Er det forhold som gjør det spesielt krevende å være en liten lokal sparebank? Utdyp og gi eksempler.
- Hva gjør nasjonale og internasjonale reguleringer med ønsket om å være en lokal sparebank?
- I hvilken grad har reguleringer påvirket hvordan dere i administrasjonen bruker tiden deres? Gi gjerne eksempler.

Allianse:

- Hvorfor har dere valgt å bli med i en allianse?
- Hvordan passer alliansemedlemskap inn i ønske om å være en lokal sparebank?
- Påvirker medlemskapet deres i en allianse administrasjonens arbeid?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?

Vedlegg 4: Observasjonsskjema – utdrag

Tema	Hvem initierer	Hvem deltar	Engasjement	Type engasjement	Opplevd viktighet	Styret eller admin i førersetet?
Introduksjon av styreleder	[redacted]					
Møteprotokoll	[redacted]	[redacted]	Spørsmål fra flere om opplegg og kommentar på noe som mangler (styreleder svarer beklager for at han ikke rakk å gjøre dette i dag tidlig før møtet kl 08.00)	Fremstår som rutineoppgave	FT nevnes og fare for at det ikke skal være i orden mtp dette	Styret
Referatsaker – salgsrapport	[redacted]	[redacted]	Få som aktivt deltar – det er noen som tar mye plass og andre som ikke tar noe plass. [redacted] og [redacted] svært aktive, [redacted] delvis med, mens [redacted] og [redacted] sier ingenting	Selve presentasjonen fremstår som rutineoppgave, men innholdsmessig fremstår det som viktig. Vekst et stort samtaletema her. Dette er banksjefen [redacted]	Banksjef bekymret for videre vekst og lønnsomhet – oppleves som viktig [redacted]	Admin

Konkrete ting styreleder gjør:

[redacted]

- Styreleder pusher det videre – ofte. Når banksjef spør om flere har spørsmål til saker svarer han nei på alles vegne uten at noen andre sier noe. Dette skjer flere ganger. 'Den som tier samtykker' virker å være tanken her.
- Enormt mange saksdokumenter må utarbeides. Dette gir tilsynelatende administrasjonen mye makt mtp informasjonsdeling og hvor det er ønskelig at styret skal komme med innspill eller ikke.
- Styreleder og banksjef fremstår å ha et godt forhold – de tuller og ler sammen.

Forhold styret og banksjef:

- Nytt styremedlem [redacted] henvender seg ofte til banksjef og tørr å ta plass i rommet.

Generelle bemerkninger:

- Utrolig mye saksdokumenter som må utarbeides av administrasjonen – må kreve vanvittig mye tid.
- Ikke på langt nær alle som deltar – det er noen som tar mye plass og andre som ikke tar noe plass.
- Det er styreleder og nestleder som er mest deltakende, men også [redacted] er ganske aktiv. Både [redacted] og [redacted] henvender seg til admin. [redacted] jobber i banken (ansattrepresentant), og [redacted] har sittet lenge så dette er kanskje medvirkende til at de er så komfortable med det. Siste to styremedlemmer og vara sier ikke noe.
- Lokalkunnskap virker å være mye brukt.

