

Tillit i rolleoverganger

**En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i
overgangen til rådgiverrollen**

**Mats Andreas Grimstad
Kjetil Torsteinsen**



SNF

Et selskap i NHH-miljøet

**S A M F U N N S - O G
N Æ R I N G S L I V S F O R S K N I N G A S**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

SNF

Samfunns- og næringslivsforskning AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksterntfinansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskingen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

Institute for Research in Economics and Business Administration

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 09/13

Tillit i rolleoverganger

En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen

av

**Mats Andreas Grimstad
Kjetil Torsteinsen**

SNF-prosjekt nr. 4321
FOCUS - Future-Oriented Corporate Solutions

Prosjektet inngår i FOCUS-programmet som er finansiert av:
NARF, Statoil ASA, Telenor ASA, Gjensidige, Deloitte, DNB,
McKinsey&Company

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, OKTOBER 2013

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor (www.kopinor.no)
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

ISBN: 978-82-491-0839-8 Trykt versjon

ISBN: 978-82-491-0840-4 Elektronisk versjon

ISSN:0803-4036

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å få innsikt i hvordan kommunikasjon og deltakelse påvirker de ansattes tillit til ledelse i forbindelse med rolleovergangen. Samtidig blir det undersøkt hvilke faktorer regnskapsførere legger i utformingen av kontrollsystemer med hensyn til ivaretagelse av tillit.

Ved endringer i organisasjoner vil det være viktig for ledelsen at tilliten til de ansatte styrkes eller ivaretas for å få et best mulig resultat på prosessen. Det er derfor interessant å studere om aktivt bruk av kommunikasjon eller deltakelse kan ha en positiv innvirkning på de ansattes tillit til ledelsen, selv om endringen kan være ukomfortable for noen av partene den omhandler. Samtidig vil det være positivt for ledelsen hvis de har større innsikt i hvilke faktorer de ansatte vektlegger i et kontrollsystem, det gjelder spesielt hvis prestasjonskriteriene forandres som en konsekvens av endringen. Gjennom analyse av datamaterialet viser det seg at kommunikasjon og deltakelse har varierende påvirkning på de ansattes tillit til ledelsen under rolleovergangen. Regnskapsførere vektlegger også ulike faktorer i utformingen av kontrollsystemer med hensyn til ivaretagelse av tillit.

Diskusjonen av funnene viser at blant annet effektene av sosiale redegjørelser i endringsprosessen er uklare når det gjelder å styrke tilliten. Imidlertid tyder funnene på at redegjørelsene kan bidra til å ivareta tilliten hos de ansatte. Samme konklusjon gjelder ved involvering av de ansatte i endringsprosessen. Dog vil tilliten kunne styrkes hvis ledere velger å gi de ansatte påvirkningsmuligheter på beslutninger i rolleovergangen. Diskusjonen viser også at forståelsen for rådgiverrollen kan øke gjennom ulike former for kommunikasjon og deltakelse. Når det gjelder utfordringer knyttet til kontrollsystemer og prestasjonskriterier framgår det blant annet at et ensidig fokus på effektivitet kan ha negative konsekvenser. Utredningen viser også at kontrollsystemer bør formes slik at de framstår som rettferdige og åpne for at tilliten skal ivaretas.

Forord

Denne utredningen er skrevet innenfor spesialiseringen Strategi og Ledelse og utgjør våre avsluttende studier i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole.

Vi hadde begge et ønske om å undersøke fenomenet tillit siden det påvirker organisasjoner i veldig stor grad. Stadig større påvirkning fra den teknologiske utviklingen og nye markedsendringer tvinger selskaper til å gjennomføre endringer og det er i den sammenheng viktig å ivareta tilliten i organisasjonen.

Gjennom vår veileder, Marcus Selart, fikk vi muligheten til å delta i FOCUS-prosjektet ved NHH. Vi ble introdusert for de utfordringene som regnskapsbyråene opplever og hvilke endringer som skjer i bransjen. En utfordring er knyttet til hvordan regnskapsførerne skal klare overgangen til å bli rådgiver, en rolle mange i dag ikke er komfortable med. I den sammenheng passet det godt å undersøke hvordan lederne i byråene kunne ivareta og styrke tilliten til de ansatte under rolleovergangen ved hjelp av kommunikasjon og deltakelse. Videre ville vi studere nærmere hvordan ledere kunne utforme prestasjonskriterier og kontrollsystemer som ikke skader tilliten de nyter hos sine underordnede.

Vi vil spesielt takke alle respondentene som tok seg tid til å hjelpe oss for å få belyst vår problemstilling. Det hadde ikke vært mulig å skrive denne oppgaven uten deres bidrag. Vi ønsker også å takke Marcus Selart for nyttige og gode tilbakemeldinger og støtte gjennom hele prosessen. Med hjelp av din veiledning har vi endelig kommet i mål. Vi ønsker også å rette en stor takk til Harald Torsteinsen som har gitt oss gode innspill og mulige forbedringer på oppgaven gjennom hele prosessen, spesielt i de periodene vi opplevde motgang og frustrasjon.

Bergen, 17. Juni 2013

Mats Andreas Grimstad

Kjetil Torsteinsen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG

FORORD

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.	INNLEDNING	1
1.1	BESKRIVELSE AV KONTEKST	2
1.1.1	<i>Figur 1: Totalrentabilitet i regnskapsbransjen</i>	<i>3</i>
1.2	OPPGAVENS FORMÅL	4
1.3	OPPGAVENS STRUKTUR	6
2.	TEORI	7
2.1	ROLLEENDRING	7
2.1.1	<i>Rolleteori</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Figur 2: Rolleepisode.....</i>	<i>10</i>
2.1.3	<i>Rollekonflikt</i>	<i>10</i>
2.1.4	<i>Profesjonelle roller</i>	<i>11</i>
2.1.5	<i>Endringer i profesjonelle roller og overgangen mellom dem</i>	<i>12</i>
2.1.6	<i>Figur 3: Rolleovergangsmodell</i>	<i>13</i>
2.2	TEORI OM TILLIT	14
2.2.1	<i>Hva er tillit?</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Tillit og lederskap</i>	<i>16</i>
2.2.3	<i>Figur 4: Tillit til lederskap (rammeverk)</i>	<i>18</i>
2.2.4	<i>Kommunikasjon og tillit</i>	<i>19</i>
2.2.5	<i>Deltakelse og tillit</i>	<i>21</i>
2.2.6	<i>Figur 5: Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser</i>	<i>22</i>
2.3	KONTROLL OG TILLIT	24

2.3.1	<i>Figur 6: Kontrollsystemets komponenter</i>	26
2.3.2	<i>Tillit og kontrollsystemer</i>	27
2.3.3	<i>Endringer i kontrollsystemer og tillit</i>	28
2.4	SAMMENSLUTNING AV TEORI	29
2.4.1	<i>Tillitsstrategi basert på kommunikasjon</i>	29
2.4.2	<i>Tillitsstrategi basert på deltakelse</i>	32
2.4.3	<i>Kontrollsystemer</i>	34
2.4.4	<i>Figur 7: Illustrasjon av proposisjonene</i>	36
3.	METODE	37
3.1	FORSKNINGSDESIGN	37
3.1.1	<i>Forskningstilnærming</i>	38
3.1.2	<i>Tilnærming til data</i>	38
3.2	INNSAMLING AV DATA	39
3.2.1	<i>Intervju</i>	39
3.2.2	<i>Uvalg</i>	40
3.2.3	<i>Intervjuguide og forberedelser</i>	41
3.2.4	<i>Gjennomføring av intervju</i>	43
3.3	DATAANALYSE	44
3.4	EVALUERING AV METODE	45
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	45
3.4.2	<i>Validitet</i>	48
3.4.3	<i>Etiske vurderinger</i>	49
4.	RESULTATER	50

4.1	UTFORDRINGER I REGNSKAPSBRANSJEN	50
4.1.1	<i>Teknologiskifte i bransjen</i>	<i>50</i>
4.1.2	<i>Bransjen generelt</i>	<i>51</i>
4.1.3	<i>Utfordringer knyttet til rolleovergangen.....</i>	<i>52</i>
4.2	BRUK AV KOMMUNIKASJON I ROLLEENDRINGSPROSESSEN.....	54
4.2.1	<i>Beskrivelse av kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen.....</i>	<i>54</i>
4.2.2	<i>Figur 8: Assosiasjoner til kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen.....</i>	<i>55</i>
4.2.3	<i>Begrunnelse for rolleendringen</i>	<i>56</i>
4.2.4	<i>De ansattes reaksjoner på begrunnelsene.....</i>	<i>58</i>
4.2.5	<i>Kommunikasjon og tillit.....</i>	<i>63</i>
4.3	BRUK AV DELTAKELSE I ROLLEENDRINGSPROSESSEN	66
4.3.1	<i>Figur 9: Assosiasjoner til deltakelse</i>	<i>67</i>
4.3.2	<i>Involvering og tillit</i>	<i>68</i>
4.4	KONTROLL OG TILLIT	75
4.4.1	<i>Prestasjonskriterier i regnskapsbransjen.....</i>	<i>75</i>
4.4.2	<i>Endringer i prestasjonskriteriene</i>	<i>78</i>
4.4.3	<i>Grad av kontroll.....</i>	<i>78</i>
4.4.4	<i>De ansattes reaksjoner på prestasjonskriterier og kontrollsystemer</i>	<i>80</i>
4.4.5	<i>Sammenhengen mellom kontrollsistem/prestasjonskriterier og tillit.....</i>	<i>83</i>
5.	DISKUSJON	87
5.1	ROLLEENDRING I REGNSKAPSBRANSJEN	87
5.2	PROPOSISJON 1: LEDERE SOM BRUKER KOMMUNIKASJON AKTIVT UNDER ENDRINGSPROSESSEN STYRKER TILLITEN HOS DE ANSATTE	90
5.2.1	<i>Begrunnelse for rolleendringen</i>	<i>90</i>

5.2.2	<i>De ansattes reaksjoner på begrunnelsene</i>	90
5.2.3	<i>Kommunikasjon og tillit</i>	92
5.3	PROPOSISJON 2: BRUK AV KOMMUNIKASJON VIL STYRKE FORSTÅElsen AV ROLLEN SOM RÅDGIVER	95
5.4	PROPOSISJON 3: LEDERE SOM INVOLVERER DE ANSATTE I ROLLEOVERGANGSPROSSESSEN OPPLEVER STYRKET TILLIT	96
5.4.1	<i>Involvering påvirker tilliten i liten grad</i>	97
5.4.2	<i>Regnskapsførere ønsker påvirkningsmuligheter</i>	98
5.5	PROPOSISJON 4: ANSATTE SOM DELTAR AKTIVT I ROLLEOVERGANGSPROSSESSEN OPPLEVER EN BEDRE FORSTÅELSE FOR RÅDGIVERROLLEN	100
5.6	PROPOSISJON 5: KONTROLLSYSTEMER OG PRESTASJONSKRITERIERER SOM OPPFATTES SOM RETTFERDIGE ELLER SOM TAR SIKTE PÅ Å STIMULERE DE ANSATTES INDRE MOTIVASJON BIDRAR TIL Å IVARETA ELLER TIL Å STYRKE TILLITEN TIL LEDELSEN	102
5.6.1	<i>Rettferdighet</i>	103
5.6.2	<i>Motivasjon</i>	104
5.6.3	<i>Kontroll og tillit</i>	104
5.7	OPPSUMMERENDE DISKUSJON	107
6.	AVSLUTNING	109
6.1	KONKLUSJON	109
6.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	110
6.3	TEORETISKE IMPLIKASJONER.....	112
6.4	BEGRENSNINGER	113
7.	LITTERATURLISTE	114
8.	VEDLEGG	123
8.1	VEDLEGG A- INTERVJUGUIDE	123

8.2	VEDLEGG B- FORESPØRSEL ANGÅENDE MASTERUTREDNING VED NORGES HANDELSHØYSKOLE (NHH) – FOCUS - PROSJEKTET	126
8.3	VEDLEGG C- EKSEMPEL PÅ ASSOSIASJONSKART	127

1. Innledning

Endringer i organisatoriske forhold er et vanlig fenomen som ledere og ansatte opplever i stadig raskere hastighet. Det er også en utfordrende og tidkrevende prosess som tar til sikte å bygge endringene inn i mer stabile strukturer (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2003). Det er flere forhold som kan forklare hvorfor organisasjoner velger å gjennomføre endringer. Behovet for endring kan for eksempel skyldes ny teknologi som truer organisasjonens eksistens, politiske beslutninger som endrer konkurransearenaen eller trusler fra nye aktører. Organisasjoner vil respondere på de nevnte endringsbehov i varierende grad og man kan skille mellom strategiske og inkrementelle endringer. Sistnevnte endring er noe som dynamiske organisasjoner opplever nærmest hver dag. I følge Nadler & Tushman (1990) er dette endringer som er viktige i organisasjoner, men berører kun deler av den. Dette kan for eksempel være effektiviseringstiltak i produksjonsavdelinger eller etablering av informasjonssystemer på tvers av organisasjonsledd. Strategiske endringer vil derimot påvirke hele organisasjonen og ofte radikalt endre organisasjonens aktiviteter. Eksempel på en strategisk endring kan være strukturendringer, eller, som vi i vår masterutredning kommer til å ha fokus på, endringer i profesjonelle roller.

Denne masterutredningen vil være rettet mot den norske regnskapsbransjen. Endringene som regnskapsbransjen for øyeblikket gjennomgår kan karakteriseres som en strategisk endring. Den politiske beslutningen som i 2010 tillot bortfallet av revisjonsplikten for små aksjeselskaper har påvirket hele bransjen (narf.no, 2010, Revisorforeningen.no, 2010). Sammen med nye IT-løsninger og økt konkurranse fra revisjonsselskapene har dette ført til at regnskapsselskapene ufrivillig har blitt nødt til å revurdere hvilken rolle de skal spille i fremtiden. Regnskapsselskapenes interesseorganisasjon, NARF (Norges Autoriserte Regnskapsførers Forening) har de siste årene oppfordret sine medlemmer å utvikle nye innovative løsninger overfor sine kunder, dette spesielt rundt tilbudet av økonomisk rådgivning. Dette innebærer at regnskapsførerne må tilpasse seg en ny rolle hvor de har et tettere forhold med kundene siden de skal opptre som økonomiske rådgivere. Konsekvensene er at den tradisjonelle regnskapsførerrollen endres.

Dette kan vise seg å være svært problematisk. En nylig masterutredning har undersøkt motivasjonen ansatte i regnskapsselskaper har til å tre inn i rollen som rådgivere og hvilke

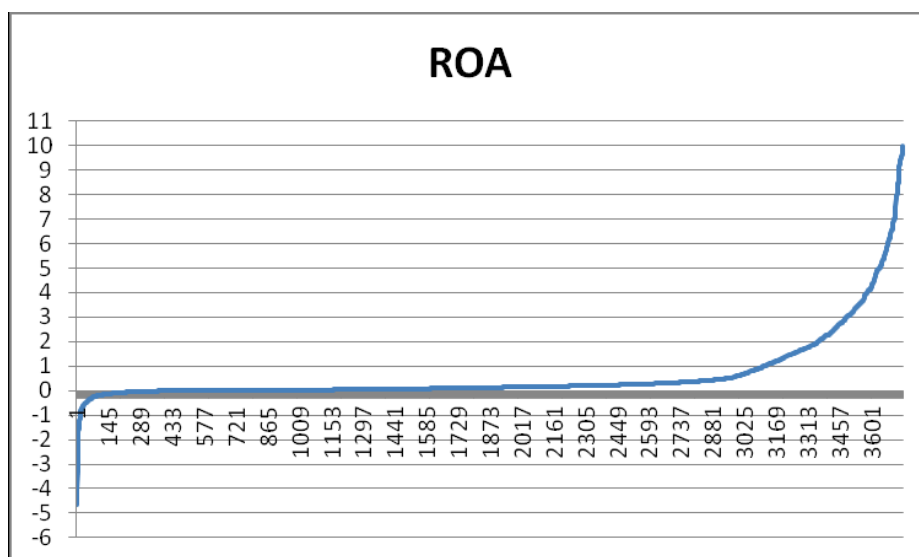
barrierer som ligger til grunn for at denne overgangen skal lykkes. Utredningen konkluderer blant annet med at det er liten vilje blant regnskapsførere til å endre sin egen rolle. Dette skyldes i høy grad at regnskapsførerne har lav selvtillit på grunn av usikkerheten om de vil klare å mestre den nye rollen som rådgiver (Blom, 2012). Årsaken kan være at rolleendring rokker ved synet man har av seg selv og forsøk på å endre dette kan være krevende. I følge Ibarra & Barbalescu (2010) vil man gjennom rolleidentifisering skape en mening og realisere seg selv. Man kan derfor tenke seg at lederne i regnskapsbyråene står overfor store utfordringer når de skal gjennomføre denne rolleendringen. Nedenfor følger en kort innføring i den norske regnskapsbransjen og dens interesseorganisasjon, NARF.

1.1 Beskrivelse av kontekst

Vi vil i dette avsnittet gi en kort presentasjon av hovedtrekkene i bransjen. Det er 3745 regnskapsbyråer som er registrert med innrapporterte salgsinntekter i 2010 (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Det er imidlertid store forskjeller knyttet til omsetningstallene som rapporteres av regnskapsbedriftene. Hele 58,5 % av regnskapsbyråene hadde under kr 1 500 000 i salgsinntekter, mens 15 % hadde en omsetning som var mindre enn kr 50 000 i 2010. Regnskapsbransjen kjennetegnes altså av mange små byråer målt i omsetning (ibid.). Totalt omsetter denne bransjen årlig for mellom 10 til 12 milliarder kroner i Norge.

I figuren nedenfor vises totalrentabiliteten (ROA), for 3592 regnskapsbedrifter i 2010 (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). X-aksen viser antall bedrifter, mens y-aksen viser totalrentabiliteten (ROA). Forfatterne har utelatt 84 bedrifter med en ROA over 10 og 3 med en ROA under -5. Videre viser figuren at det er relativt få bedrifter med en negativ ROA, mens en betydelig andel av bedriftene har en ROA som ligger mellom 0 og 1.

1.1.1 Figur 1: Totalrentabilitet i regnskapsbransjen



Kilde: Gårseth-Nesbakk & Åmo (2012)

Videre er denne bransjen er meget fragmentert og står overfor teknologiske og kompetansemessige utfordringer i tiden fremover (pwc.no). Dette har ført til en rekke diskusjoner knyttet til endringsbehovet i bransjen og hvordan man skal respondere på utfordringene. I den sammenheng har blant annet Tobiassen og Gooderham (2002) studert hvilke muligheter regnskapsbyråer har til å bli rådgivere for små og mellomstore bedrifter, det vil si SMB-sektoren.

NARF er de autoriserte regnskapsførernes interesseorganisasjon der majoriteten av landets regnskapsførere er representert. Formålet til denne organisasjonen er: « å fremme de autoriserte regnskapsføreres faglige, økonomiske og sosiale interesser gjennom myndighets-, kvalitets-, kompetanse- og relasjonsarbeid» (narf.no, 2001). De har et ønske om å styrke regnskapsførernes posisjon i markedet. I vår utredning vil alle regnskapsbyråene være medlem av NARF. For å kunne føre regnskap for andre må man ha autorisasjon som regnskapsfører. Denne autorisasjonen gis av Finanstilsynet etter at man har tatt en bachelor i økonomi og administrasjon samt fått to års arbeidserfaring. Samtidig krever myndighetene at regnskapsførerne kontinuerlig oppdaterer fagkunnskapen gjennom etterutdanning og kursing jf. § 5 i loven om autorisasjon av regnskapsførere (lovdata.no, 2013).

1.2 Oppgavens formål

Strategiske endringer vil tære på organisasjonens krefter og ressurser. Det er derfor ønskelig at man gjennomgår en så smidig og myk endringsprosess som mulig. Selv om de fleste organisasjoner planlegger endringsprosessen i forkant, vil det ofte oppstå interne stridigheter og konflikter underveis. Som en konsekvens kan de ansattes tillit til ledelsen bli redusert, noe som vil ha store innvirkninger på strategiske endringsprosesser, hvor det er viktig å få alle ansatte til å bidra. Det vil således være interessant å studere hvordan ledelsen i regnskapsbyråer skal klare å opprettholde eller styrke tilliten hos sine ansatte under rolleendringsprosessen, når man vet hvor krevende det er å forandre rolleidentiteter. Samtidig vil trolig innføringen av nye rutiner og kontrollsystemer påvirke de ansattes oppfattelse av ledelsen.

Vi vil i denne utredningen fokusere på regnskapsførernes tillit til ledelsen i overgangen til rådgivningsrollen, altså tilliten mellom de ansatte og ledelsen. Den nye rollen innebærer for mange regnskapsførere nye arbeidsoppgaver som de kanskje ikke så for seg da de tok sin utdanning, og konteksten er således spesiell. Som oftest vil nye arbeidsoppgaver komme som en følge av avansement gjennom dyktige prestasjoner og gode egenskaper. Men i dette tilfellet vil mulighetene komme som en konsekvens av ytre faktorer som presser bransjen til å tenke nytt. Dette presset mener vi kan ha innvirkning på de ansattes tillit til ledelsen, og det er således viktig å få en forståelse for hvilke tiltak som kan iverksettes slik at de ansatte ikke utvikler mistillit. Det er derfor interessant å studere hvilke tiltak dette kan være når endringene i jobbinnhold tvinges fram av eksterne faktorer. Blant annet, mener vi at det å la de ansatte delta i overgangsprosessen kan bidra til å opprettholde tillitsnivået (Gouldner, 1960). De ansatte vil da få en bedre forståelse for de utfordringene som ligger framfor dem og kan således være med å påvirke resultatet av prosessen.

Videre kan det tenkes at regnskapsførere opplever de nye arbeidsoppgavene som svært utfordrende, noe som kan by på frustrasjon og oppgitthet. Den nye hverdagen med personlige kunderelasjoner og nye krav skiller seg kraftig ut fra hverdagen med tekniske regnskapsoppgaver. Dog vil det naturligvis eksistere regnskapsførere som allerede har rådgivningselementer i sine jobber slik at overgangen til rådgivning ikke vil føles så drastisk. Det er likevel grunn til å tro at flertallet opplever den nye hverdagen som radikalt forandret.

Ved dette scenariet vil ledere som aktivt kommuniserer i forkant og underveis kunne forberede de ansatte slik at overgangen ikke vil oppleves så krevende. Vi anser derfor ledere som bruker kommunikasjon overfor de ansatte, det vil si å gi nøyaktig informasjon, begrunne beslutninger og signalisere åpenhet, vil ha et godt grunnlag for å utvikle et godt tillitsforhold til de ansatte (Whitener et al, 1998).

Det siste momentet vi ønsker å studere er hvilken effekt kontrollsystemer har på tillitsrelasjonen mellom ledelsen og de ansatte. Det er nærliggende å anta at de ansatte må forholde seg til nye prestasjonskriterier siden jobbinnholdet har blitt endret. Ved endringer i organisasjonens kontrollsystem kan det tenkes at de ansatte opplever økt overvåkning og kontroll, noe som kan bidra til en enda mer stressende opplevelse under rolleovergangen. Konsekvensene av økt overvåkning og kontroll kan være svekkelse av tillit til ledelsen (McAllister, 1995). En annen mulighet er at endrede kontrollsystemer medfører mindre overvåkning og kontroll, noe som kan ha en positiv effekt på tilliten mellom ledelse og underordnede. Et annet moment som kan tenkes å ha innvirkning på tilliten, er de ansattes oppfattelse av om et kontrollsystem er rimelig og rettferdig, det vil si utformingen av prestasjonskrav og belønning etter prestasjoner. Videre kan bruk av prestasjonskriterier og tilhørende kontroll ha implikasjoner for de ansattes motivasjon. En utfordring for ledelsen blir derfor å utforme et system som både ivaretar egne og ansattes interesser. Det er nærliggende å anta at kontrollsystemer som bryter med de ansattes interesser vil ha en negativ påvirkningskraft på de ansattes tillit.

For å få svar på disse forholdene ønsker vi å gjennomføre intervjuer av autoriserte regnskapsførere. Siden dette er en strategisk endringsprosess vil det være viktig å få belyst alle sider i organisasjonen og dermed få et rikt sammenligningsgrunnlag. Vi ser derfor for oss muligheten til å både intervjuer ansatte og daglige ledere i regnskapsselskaper. Da vil vi både få et ledelses – og ansattperspektiv på problemstillingene.

Vi har dermed utviklet følgende *forskningsspørsmål*:

Hvordan påvirker kommunikasjon og deltakelse tilliten de ansatte har til ledelsen i forbindelse med rolleendringen?

og

Hvilke faktorer vektlegger regnskapsføreren i utformingen av kontrollsystemer med hensyn til ivaretagelse av tillit?

Vi vil belyse forskningsspørsmålet ved å intervju 13 personer fra regnskapsbransjen. Målet med intervjuene er å kartlegge hva kommunikasjon og deltakelse har å si for de ansattes tillit til ledelsen under rolleendringsprosessen, altså om tilliten kan ivaretas og eventuelt styrkes. Det er nærliggende å anta at andre faktorer kan virke inn på tilliten til de ansatte, men av hensyn til oppgavens omfang må vi begrense oss til å fokusere på faktorene kommunikasjon og deltakelse. Videre ønsker vi å få et innblikk i hvordan ledelsen bør utforme et kontrollsystem som er tilpasset en økonomisk rådgivers jobbinnhold og samtidig tar hensyn til å ivareta tilliten mellom partene.

1.3 Oppgavens struktur

For å besvare forskningsspørsmålet på best mulig måte, har vi valgt å dele masterutredningen inn i fem hoveddeler. Vi vil i første omgang presentere teori knyttet til rolleteori, endringer i profesjonelle roller og generell tillitsteori. Videre vil vi diskutere tillit og kommunikasjon, tillit og deltakelse og tillit og kontroll. Etter det beskrives metoden vi benytter for å samle inn data og analysere datamaterialet. Her kommer vi til å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer og kvalitativ dataanalyse. Avslutningsvis i metoddelen vil vi vurdere problemer knyttet til reliabilitet og validitet og til slutt noen etiske aspekter ved utredningen vår. I resultatdelen presenteres de innsamlede funnene fra de 13 intervjuene vi har gjennomført. De viktigste funnene fra analysen vil videre drøftes i diskusjonsdelen. I avslutningsdelen vil vi sammenfatte de viktigste funnene til en konklusjon der også implikasjoner inngår.

2. Teori

For å belyse forskningsspørsmålet vårt er det nødvendig å ta for seg teori knyttet til roller og tillit. Under rolleteorien vil vi ta for oss rollekonflikter, profesjonelle roller og endring av profesjonelle roller. Deretter går vi over på tillitsteori, der vi først presenterer generell teori for så å gå mer spesifikt inn på tillit mellom ledelse og underordnede med fokus på kommunikasjon, deltakelse og kontrollsystemer. Avslutningsvis vil vi sammenslutte teorien for så å legge frem proposisjoner på bakgrunn av den presenterte rolle – og tillitsteorien.

2.1 Rolleendring

I de siste årene har omsetningen til de tradisjonelle regnskapsfirmaene falt betydelig (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Grunnen til denne reduksjonen skyldes i hovedsak den teknologiske framgangen som har vært det siste tiåret. Automatisering av regnskapsmessige prosesser har ført til at regnskapsfirmaene har vært nødt til å utvikle nye tjenester for å opprettholde omsetningen. Andre faktorer som kan forklare reduksjonen er økt konkurranse fra revisorfirmaene. Samtidig har fritaket av revisjonsplikt for småselskaper hatt en økonomisk innvirkning. Markedet har altså blitt redusert samtidig som konkurransen har blitt tøffere. Det er i hovedsak de små regnskapsfirmaene som har opplevd størst reduksjon i omsetningen (ibid.). Dette er selskaper med mindre enn 20 ansatte og har dermed ikke det apparatet verken kunnskapsmessig eller økonomisk som må til for å tilby tjenester utover tradisjonelle regnskapsaktiviteter. Det er derfor disse er de mest sårbare når det gjelder rolleendringen. Ikke bare skal de økonomiske forhold ivaretas, men også det medmenneskelige. De som allerede er ansatt i disse selskapene har i dag som regel ingen erfaring og kompetanse angående direkte kundebehandling og rådgivning. Den nye rollen vil altså by på utfordringer som kan være vanskelige å se løsninger på. Nye arbeidsrutiner, oppgaver og prosesser må ofte læres fra bunnen av slik at den nye hverdagen kan oppleves som svært stressende.

Som leder vil en av utfordringene være å få de ansatte med på rolleendringen. Dette er fordi ledere som gjennomfører endringer som påvirker de ansattes identitet ofte vil møte motstand. I den sammenhengen vil det være nødvendig å være trygg på sin egen posisjon og vite sine

egne styrker. Dette kan identifiseres gjennom det som i identitets-basert lederskapsteori kalles *autentisk lederskapsutvikling*. Autentisk lederskap fokuserer på den rollen som leder har når det gjelder å bygge tillit, engasjement og organisatorisk velvære hos de ansatte (Gardner et al, 2005). Først må leder gjennom en utviklingsprosess som har som mål å øke innsikten i egne egenskaper og kapabiliteter. Når leder har denne forståelsen vil vedkommende lettere kunne hjelpe de ansatte gjennom tilsvarende prosesser. Dette vil ifølge teorien resultere i større tillit og engasjement hos de ansatte. Utfallet blir at de ansatte danner seg et bilde og oppfattelse om leders evner til å ta gode beslutninger og således stille færre spørsmål om årsakene bak. Samtidig spiller identitet en stor rolle når det gjelder å bygge dette lederskapsbildet. Dette er fordi lederskap ikke er en egenskap man besitter, men en egenskap andre oppfatter at en har (DeRue & Ashford, 2010).

Identitet vil altså være viktig å styrke under rolleovergangen. Ledere i regnskapsbyråer vil da kunne være bedre rustet til å redusere motstanden som sannsynligvis vil oppstå i prosessen. Har lederen tillit vil ikke bare overgangen bli lettere, men også organisasjonen som helhet vil komme styrket ut. Det er derfor vi finner det interessant å se på hvilke faktorer som bidrar best når det kommer til denne problemstillingen.

Vi kommer som tidligere nevnt til å ha fokus på hvordan en leder kan opprettholde tilliten hos de ansatte når regnskapsbyråets markedsforhold endres radikalt. Dog er det viktig å ha en forståelse av hvilke konflikter som kan knyttes til rolleovergangen. Høsten 2012 ble det som tidligere nevnt skrevet en masterutredning ved NHH (Blom, 2012) som diskuterte problematikken rundt regnskapsførernes roller og hvilke hindringer organisasjonen møter i overgangen til den nye rollen som økonomisk rådgiver. Blant annet ble det identifisert sterk tilhørighet til rollen som regnskapsfører og lav selvtilit når det gjaldt rådgivningsrollen. Som leder i et regnskapsbyrå vil denne problematikken være høyst aktuell og vi vil derfor omtale rolleteori som en innføring.

2.1.1 Rolleteori

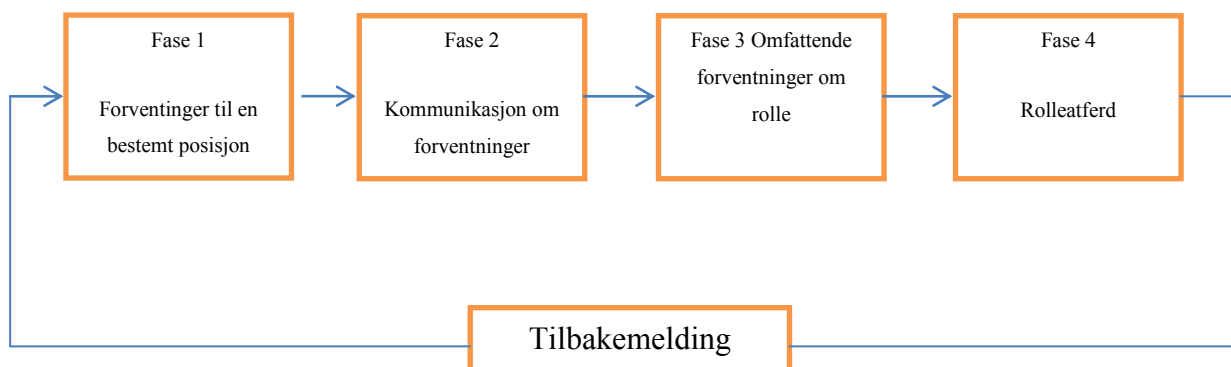
Rolleteori omhandler forståelsen av menneskers handlinger innenfor sosiale «institusjoner» eller «strukturer». I løpet av en dag vil en person kunne tre inn og ut av ulike roller. Dette kan være som forelder i hjemmet, kollega på arbeidsplassen og venn på trening. Det vil derfor være nødvendig å se på hva roller faktisk er og betydningen de har for menneskelig

atferd. Roller blir definert som følgende; «*det sett av forventinger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave*» (Aubert, 1964, referert i Busch et al, 2010). Roller omhandler altså forventinger fra ulike parter til menneskers adferd i gitte kontekster eller sosiale institusjoner (Scott, 1995).

Når man er et nytt medlem i en organisasjon eller befinner seg i en ny situasjon vil man etter hvert finne sin egen væremåte som bygger på ens egen personlighet. Samtidig blir man påvirket av utenforstående aktører som har forventinger til måten man oppfører og handler på, ut ifra rollens bestemte funksjoner. Slike roller kan for eksempel være lederrollen, kollegarollen eller ekspertrollen. Felles for de nevnte rollene er at individene bak blir påvirket av organisasjonens sosiale krefter gjennom ulike forventinger, normer, regler og sanksjoner (Biddle, 1986). Scott (1995) omtaler disse individene som «rollespillere». Individene opplever altså forventinger fra andre og fra seg selv om hvordan de skal utføre sine oppgaver eller gjennomføre sine handlinger.

På grunn av disse forventningene vil atferden hos rollespillerne bli tilpasset. Hvis atferden avviker fra forventningene vil rollespilleren oppleve å få tilbakemelding fra eksterne parter, disse kalt «rollepåvirker» (Scott 1995). Denne type interaksjon kan altså karakteriseres som en måte å kommunisere på. Hvis vedkommende ikke lever opp til de forventningene rollepåvirker har, vil de kommunisere gjennom sosiale sanksjoner. Sanksjonene vil fortsette til ønsket adferd blir tilpasset forventningene. Brochs-Haukedal (2010) introduserer begrepet «rolleepisode» for å forklare faser i tilpasningen i forventningene. En illustrasjon av prosessen følger i figuren nedenfor.

2.1.2 Figur 2: Rolleepisode



Kilde: Brochs-Haukedal (2010).

Rollen som regnskapsfører blir altså påvirket og formet gjennom de forventningene som rolle-påvirkerne har. De enes om hva som forventes av rollene og hvilke atferd som er akseptabelt. Interaksjonen mellom rollespiller og rollepåvirker vil i en regnskapsførers tilfelle bestå av blant annet ledere, kunder, revisorer og skattemyndighetene som utgjør rollen som rolle-påvirkere, mens regnskapsføreren innehar rollen som rollespiller.

2.1.3 Rollekonflikt

Roller blir karakterisert som dynamiske prosesser fordi rollens grenser formes og endres ut i fra enkeltindividets oppfattelse og virkelighetsforståelse (Ashforth, 2001). Det innebærer at rolleendringer for enkelte regnskapsførere vil oppleves ulikt i forhold til andre. Dermed blir roller et offer for subjektivitet og det kan lett oppstå misforståelser mellom rollespiller og rollepåvirker.

Rollekonflikter oppstår som regel som en følge av at en person føler at seg utsatt for rolleforventninger som på en eller annen måte står i strid med hverandre (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Den klassiske rollekonflikten omhandler som oftest brudd mellom forventet og faktisk atferd. Innenfor rammene av NARF vil for eksempel kunders forventninger overfor de tjenestene regnskapsførerne tilbyr i form av økonomisk rådgivning kunne bryte med det de regnskapsførerne faktisk leverer. Man vil da oppleve en rollekonflikt og den nye rollen som økonomisk rådgiver vil kunne gi en følelse av utilstrekkelighet. Videre vil en rollespiller som ikke har oversikt over hvilke forventninger som stilles til sin

rolle resultere i en konflikt. Et eksempel på dette kan være regnskapsførere som ikke forstår hva en økonomisk rådgiver skal gjøre og på den måten føle usikkerhet i sin arbeidsrolle.

2.1.4 Profesjonelle roller

For å få en oversikt over rollekonflikten som har oppstått må man ha forståelse for betydningen av profesjonelle roller. Et eksempel på en profesjonell rolle er autoriserte regnskapsførere. For å titulere seg som en autorisert regnskapsfører må vedkommende ha oppnådd en fagkombinasjon tilsvarende bachelor samt to år med relevant arbeidserfaring (Utdanning.no). Samtidig må regnskapsførerne oppdatere og vedlikeholde kunnskapen gjennom etterutdanning, ellers risikerer de å miste autorisasjonen (lovdata.no, 2013), noe som er et uttrykk for en rolleforventning. Det innebærer at profesjoner, slik som autoriserte regnskapsførere, må oppfylle visse krav for å få og beholde profesjonstittelen og har således en eksklusiv posisjon (Abbott, 1988). Man snakker altså om personer som innehar gode evner og at det foreligger en forventning til hvilken kunnskap de besitter (Irgens, 2007). Biddle (1986) omtaler profesjonelle roller som gjentakende handlingsmønstre som muliggjør en effektiv oppgaveløsning i organisasjonen. Parker & Wickham (2005) forutsetter her at rollen aksepteres av rollespillere og at det er enighet om kravene som rollen innehar. Samtidig må disse kravene etterleves. Dog er det viktig å påpeke at en rolle vil preges av rollespillers preferanse, opplevelse og personlighet (Ashforth, 2001).

Man kan altså tenke seg at det å miste en eksklusiv tittel til fordel for en allmenn tittel kan bidra til en konfliktfylt overgang. Rådgivertittelen er en tittel som kan brukes av personer uten formell utdanning, mens autorisert regnskapsfører krever flere år med studier. De ansatte kan få et inntrykk av at regnskapsførertittelen ikke lengre blir ansett som en profesjon, noe som kan medføre negative konsekvenser. Eksempler på dette kan være eldre regnskapsansatte med lang fartstid som føler at de blir strippet for ansiennitet og faglig status, og må starte på nytt sammen med de yngre arbeiderne som normalt besitter et lavere kunnskapsnivå. Regnskapsførerne som har hatt en trygg, definert og tydelig rolle opplever et tap der deres rolle blir devaluert, det vil si at den mister sin verdi.

2.1.5 Endringer i profesjonelle roller og overgangen mellom dem

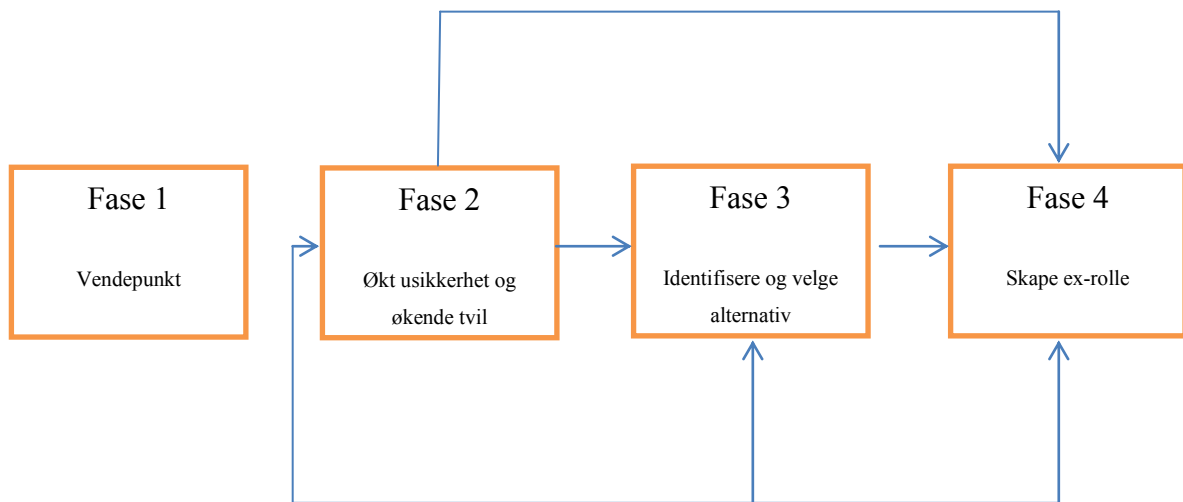
Når man diskuterer overgangen fra rollen som regnskapsfører til rollen som rådgiver kan man karakterisere dette som en endring i profesjonelle roller. Dette er fordi de ansatte opplever endringer i jobbinnhold og prestasjonskriterier. Perioden før den nye rollen får skikkelig satt seg, vil sannsynligvis kunne oppleves som usikker, kaotisk og vanskelig. Årsaken er at rolleendringer tvinger vedkommende til å utvikle nye mål, identitet og holdninger. Samtidig vil man endre handlingsmønstre og knytte nye relasjoner (Ashforth & Saks, 1995). I følge Ashforth (2001) vil frivillige rolleendringer, det skyldes for eksempel ønsket forandring eller ny posisjon i markedet, være lettere å gjennomføre enn nødvendige endringer. I den grad rolleendringen er ufrivillig vil overganger mellom svært ulike roller by på større utfordringer og Ebaugh (1988) har i den sammenheng utviklet et rammeverktøy for rolleutganger. I følge Ebaugh (1988) må man gjennomgå en transformasjon hvor man må legge vekk den gamle rollen før man kan ta fatt på en ny. Med utgangspunkt i det nevnte rammeverktøyet har Ashforth (2001) definert en modell tilpasset ufrivillige endringer. Det er slik man kan tenke at mange av de regnskapsansatte opplever rolleovergangen.

Første steg i modellen blir kalt *vendepunktet*. Man opplever her interne eller eksterne faktorer som resulterer i en oppfattelse om at man må endre sin rolle. I en regnskapsførers kontekst kan disse faktorene skyldes endringer i bransjestrukturene eller at den tradisjonelle rollen ikke lengre er tilfredsstillende. I steg to opplever man høy grad av *usikkerhet og tvil*. Man begynner derfor å innhente og vurdere den informasjonen man har tilgjengelig om rolleendringen. Man involverer seg altså i kognitive prosesser for å prøve å få en oversikt over situasjonen. Under denne fasen vil det derfor være viktig at leder imøtekommer de ansatte for å opprettholde tillitsnivået. Vi antar at ledere som neglisjerer denne fasen vil oppleve et redusert tillitsnivå i organisasjonen og i verste fall utvikling av mistillit.

Grunnlaget for denne antagelsen er i sammenheng med fase tre som omhandler å identifisere hvilke *alternativer* man kan velge mellom. I fase to vil altså regnskapsførerne søke etter informasjon om hvilke konsekvenser endringene har på bransjen eller sin egen rolle. Når de da i fase tre identifiserer hvilke alternativer de står overfor og hvilke tiltak som skal initieres vil ledere med større tillit kunne lettere gjennomføre overgangsprosessen. Det er også større sannsynlighet for at de ansatte da vil følge lederens strategi enn å utvikle motstand mot den. De ansatte identifiserer altså at rådgivning kan være et mulig svar på endringene i

omgivelsene og tar lettere til seg denne rollen. Siste fase vil være å utvikle en forståelse for hva den gamle rollen *betydde*, hvorfor man *ikke lengre er i den* og hva den *nye innebærer*. Siste fase i modellen er mer kompleks noe som gjør at denne fasen kan oppleves som den mest utfordrende. Årsaken skyldes at fasen preges av at de ansatte mangler en identitet og tilhørighet. Samtidig har man ofte liten kontroll over egen situasjon (Ashforth, 2001). Under er en skisse av rolleovergangsmodellen:

2.1.6 Figur 3: Rolleovergangsmodell



Kilde: Ashforth (2001)

Vi tror altså at ledere som opplever et høyt tillitsnivå vil lettere håndtere fasene i modellen når organisasjonen skal omstilles. Ved bruk av ulike tillitsfremmende tiltak vil man kunne bearbeide og forberede de ansatte både før og underveis i de ulike fasene. Blant annet kan kommunikasjon og bruk av *sosiale redegjørelser* skape en forståelse for situasjonen og rammen rundt endringen. Vider kan regnskapsførere som er delaktig i endringsprosessen raskere dempe usikkerhet og lettere knytte en identitetsfølelse til den nye rollen. I vår masterutredning ønsker å undersøke om dette faktisk er tilfelle for regnskapsførerne og under kommer derfor en introduksjon til begrepet tillit.

2.2 Teori om tillit

2.2.1 Hva er tillit?

Tillit er et fenomen som berører all mellommenneskelig interaksjon og er av den grunn et sentralt tema i samfunnsforskning. Temaer i samfunnsforskning som berører tillit kan blant annet være samhandling mellom ulike parter internt i organisasjonen. Eksempler på slik samhandling kan være mellom ledelse og ansatte som vår oppgave fokuserer på og mellom medarbeider på like eller ulike nivåer i organisasjonen. Den førstnevnte tillitsrelasjonen omtales ofte som vertikal tillit, mens tillit mellom medarbeidere kalles horisontal tillit (Graham & Stensaker, 2012). En betydelig andel av forskningen på tillit i organisasjoner har fokusert på relasjonen mellom overordnet og underordnet (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). I denne relasjonen vil det være en viss maktavstand mellom partene, i tillegg vil det ofte være asymmetri knyttet til informasjonstilgang som er relevant for utvikling av tillit. Videre poengterer Lines et al (2005) at tillit i større grad har blitt en viktig problemstilling i dagens organisasjoner.

Det har imidlertid vist seg vanskelig å gi en konkret og universell akseptert definisjon av tillit fordi det er et komplisert begrep (Kramer, 1999). Begrepet dekker både mer etiske og sosiale hensyn, mens det i andre tolkninger av tillit legges vekt på mer beregnede og strategiske dimensjoner (Hosmer, 1995, referert i Kramer, 1999). Strategiske dimensjoner gjør seg gjeldene hos Burt & Knez (1996, referert i Kramer, 1999), der tillit defineres som: «*anticipated cooperation*». Forskerne understreker dog at problemstillingen ikke er knyttet til moral, men til såkalt «office politics», det vil si makt og innflytelse innad i organisasjonen. Andre forskere har imidlertid forsøkt å gi en definisjon som dekker begrepet tillit som en psykologisk tilstand. En definisjon som omtaler tillit som et psykologisk fenomen er: «*Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*» (Rosseau et al, 1998). En høy grad av tillit vil altså kjennetegnes av at du har en forventning av at den andre parten ikke opptrer på en uønsket måte som vil være til ugunst deg. Robinson (1996 referert i Kramer, 1999) understreker videre tillit som et psykologisk fenomen gjennom følgende definisjon: «*trust is a persons`s expectations, assumptions, or beliefs about the likelihood*

that a another`s future actions will be beneficial, favorable, or at least not detrimental to one`s interests».

Tillit er særlig viktig i situasjoner som involverer en viss sårbarhet og risiko knyttet til motiver, intensjoner og eventuelle handlinger fra aktører som man er avhengig av. Hvis vi er helt sikker på hva den andre parten vil gjøre, vil tillit med andre ord være unødvendig. Videre vil en situasjon med en stor grad av usikkerhet ofte kreve mer tillit til tillitsmottageren enn situasjoner som er mer oversiktlige. For å kunne måle begrepet tillit må man i følge Schoorman, Mayer & Davis (2007) stille spørsmål om i hvor stor grad tillitsgiveren frivillig vil ta en risiko som tillitsmottageren har mulighet til å påvirke utfallet av.

I følge Lines et al (2005) anses tillit som mer robust i sosiale kontekster, som for eksempel familie og venner, sammenlignet med organisasjonssammenhenger. Videre er tillit kjennetegnet av at den tar lang tid å bygge opp, mens den derimot kan brytes ned på kort tid (ibid.). Et annet moment er at tillit utvikles basert på erfaring med andre individer (Rosseau et al, 1998). Har man gode erfaringer i interaksjonen med den andre parten vil tilliten gjerne kunne vedvare og utvikles.

Videre har en rekke forskere har tatt for seg såkalte *tillitsbaser* innad i organisasjoner. Det vil si ulike forhold som legger til rette for utvikling av tillit. Vanlige kilder til tillit som ofte nevnes er; predisponert tillit, historiebasert tillit, kategoribasert tillit, rollebasert tillit og regelbasert tillit (Kramer, 1999). Predisponert tillit går ut på at personer går inn i nye relasjoner med et gitt nivå av tillit eller mistillit, noe som antakelig er basert på tidligere erfaringer eller trekk ved personen. Videre kjennetegnes historiebasert tillit av at tillit eller mistillit utvikler seg over tid basert på interaksjon mellom individer, grupper, profesjoner og organisasjoner. Denne samhandlingen vil gi informasjon som hjelper en til å vurdere motpartens troverdighet. Kategoribasert tillit referer til tillit basert på medlemskap i en sosial eller organisasjonsmessig kategori som for eksempel økonom, jurist eller lege. En annen tillitsbase er rolle, som handler om tillit basert på den rollen man har i organisasjonen. Denne tilliten bygger i større grad på rollen personen har i organisasjonen enn på personen i seg selv. Man har altså mer tillit til ekspertise og normer knyttet til rollen enn til personen. Den siste tillitsbasen, regelbasert tillit, handler om at mye atferd i organisasjoner er styrt av regler av en eller annen form. Det vil si formelle regler som normer og rutiner blant for eksempel

leger og revisorer. Personer vil agere etter disse reglene og dermed blir egne kalkuleringer av hvorvidt andre fortjener tillit mindre viktig (ibid.).

Motsetningen til tillit er *mistillit*. Det har imidlertid vært en rekke diskusjoner i tillitslitteraturen knyttet til begrepet mistillit og sammenhengen mellom tillit og mistillit (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). Det tradisjonelle synet som Schoorman, Mayer & Davis (2007) tar utgangspunkt i betrakter tillit og mistillit som to motsatte ender i det samme kontinuumet. Forfatterne definerer tillit som villigheten til å ta risiko i relasjoner. Den laveste graden av tillit samsvarer med å ikke ta noen risiko i det hele tatt. De begrunner derfor at total mangel på tillit og mistillit i praksis betyr det samme.

2.2.2 Tillit og lederskap

Konseptet tillit er tett knyttet til lederskap (Selart, 2010). For å kunne utøve et effektivt lederskap vil lederen ofte være avhengig av tillit fra sine underordnede. Tillit er derfor noe som går igjen i ulike ledelsesteorier (Dirks & Ferrin, 2002, referert i Lines et al, 2005).

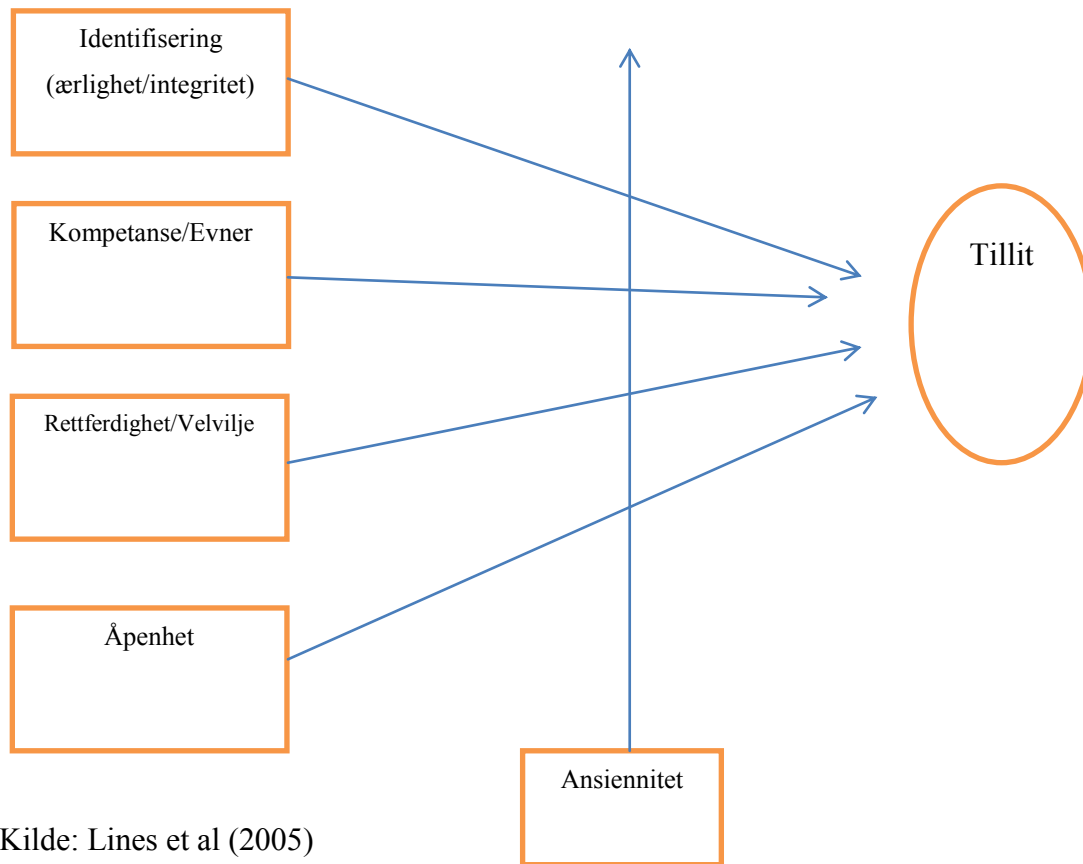
Whitener et al (1998) argumenterer for at ledelsen kan skape tillit ved fem typer atferd: konsekvent oppførsel, integritet i oppførselen, deling og delegering av kontroll, kommunikasjon og omtanke. De knytter dermed ledelsens atferd til opplevelser av pålitelighet, forutsigbarhet og rettferdighet og viser hvordan disse tre dimensjonene ved tillit kan settes ut i praksis. De fokuserer ikke spesifikt på en endringskontekst, men drøfter på et generelt grunnlag disse formene for atferd (Graham & Stensaker, 2012).

Likeledes nevner Lines et al (2005) også en rekke lignende karakteristikk som forbindes med tillit til lederskap, deriblant ærlighet, integritet, kompetanse/evne, rettferdighet/velvilje og åpenhet. *Ærlighet* og *integritet* er i følge en rekke studier de egenskaper ved lederen som verdsettes i størst grad (Selart, 2010). Disse egenskapene antas å være sentral i prosessen knyttet til identifisering (Lines et al, 2005). Det vil med andre ord være vanskelig å utvikle tillit til en leder som er uærlig eller utnyttende overfor sine underordnede. Integritet handler om at lederen viser at det er samsvar mellom ord og handling. Videre er altså *kompetanse* og *evne* noe lederen må ha for å kunne bygge tillit. Det vil si at lederen må være kunnskapsrik innenfor sitt felt. Hvis lederen har lav eller ikke tilstrekkelig kompetanse innenfor sentrale områder i organisasjonens virkeområder vil det kunne vanskeliggjøre en effektiv ledelse da de ansatte ikke er trygg på lederens vurderinger. Et annet viktig karaktertrekk ved lederen

som skaper tillit, er at vedkommende yter *rettferdighet* overfor de ansatte i organisasjonen. Det er med andre ord viktig at de ansatte oppfatter at prosedyrer, vurderinger og sosiale prosesser er rettferdige (ibid.). Videre er *velvilje (benevolence)* et tillitsbyggende karaktertrekk ved lederen. Med andre ord handler det om at lederen viser omtanke for sine ansatte. Velvilje kan demonstreres gjennom tre konkrete handlinger: 1) Ta hensyn til de ansattes behov og interesser, 2) opptre på en måte som beskytter de ansattes interesser og 3) avstå fra å utnytte andre til egne interesser (Whitener et al, 1998). Ledere som viser velvilje i en endringsprosess har en bedre mulighet for å bli oppfattet som troverdig enn ledere som ikke tar hensyn til hvordan de ansatte blir påvirket av endringen (Lines et al, 2005).

Åpenhet, som nevnt ovenfor, er også en viktig karakteristikk som forbindes med tillit til lederskap. For å ha tillit til ledelsen må man kunne stole på at ledelsen forteller hele sannheten og ikke holder tilbake informasjon som er relevant for de underordnede. Det er grunn til å tro at de nevnte faktorene ærlighet og integritet (identifisering), kompetanse/evne, rettferdighet og åpenhet vil kunne forklare den observerte variansen knyttet til tillit til lederskap (Lines et al, 2005). Lines et al (2005) påpeker videre at ansiennitet vil kunne virke modererende på de nevnte faktorene. De ansatte som har vært lenge i organisasjonen har opplevd flere situasjoner som er relevant for utviklingen av tillit enn de som har vært der en kortere tid. Det vil av den grunn være vanskeligere å bygge opp eller bryte ned tilliten til de ansatte som har høyest ansiennitet. Nedenfor følger en figur som illustrerer de ulike kjennetegnene ved tillit og lederskap.

2.2.3 Figur 4: Tillit til lederskap (rammeverk)



Hvis tilliten til ledelsen brytes vil det kunne ha meget negative følger for organisasjonens prestasjoner. En viktig del av lederens arbeid er å samarbeide med andre med den hensikt å finne løsninger på problemer, og av den grunn er det viktig at lederen har tillit blant de ansatte. Tillit vil altså være en leders inngangsbillett til samarbeid og kunnskap (Selart, 2010). Hvis denne tilliten forsvinner må lederen bruke mer ressurser på å forklare, begrunne og rettferdiggjøre synspunkt og beslutninger. Dette kan videre føre til at beslutningsprosesser blir mindre effektiv og det utvikles større grad av motstand mot lederens initiativer. Videre kan manglende tillit føre til økt turnover blant de ansatte (Lines et al, 2005). Ledelsens tillit til de underordnede kan også utfordres. Hvis det er fravær av tillit må ledere ofte bruke mye ressurser på overvåkning, belønning og sanksjoner. Andre problemer knyttet til fravær av tillit kan være utforming av detaljerte kontrakter mellom partene (Mellewigt, Madhok & Weibel, 2007).

Tillit med hensyn til lederskap har en rekke positive effekter som kommer organisasjonen til gode, deriblant bedre oppgaveutførelse, åpenhet knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling. Andre fordelaktige effekter er såkalt *organizational citizenship behaviour* (OCB), færre konflikter og større aksept av organisasjonens mål (Lines et al, 2005). Det er samtidig en positiv sammenheng mellom tillit til lederskap og *organizational commitment* (organisasjonstilknytning) på den ene siden og negativ sammenheng knyttet til intensjonen om å slutte i organisasjonen, på den andre siden (Dirks & Ferrin, 2002, referert i Fulmer & Gelfand, 2012). For ledere vil tillit til de underordnede kunne medføre reduserte kostnader knyttet til overvåkning, belønning og sanksjoner. Videre vil også tilstedeværelse av tillit i organisasjonen åpne for mer samarbeid, noe som blir stadig viktigere ettersom organisasjoner blir mer komplekse. Tillit har også vist seg til en viss grad å være et substitutt for detaljerte kontrakter. (Mellewigt, Madhok & Weibel, 2007).

2.2.4 Kommunikasjon og tillit

En leder kan benytte kommunikasjon for å ivareta tilliten i krevende situasjoner for organisasjonen, deriblant endringsprosesser. I slike situasjoner vil informasjonsbehovet være stort da endringer ofte medfører usikkerhet knyttet til utfallet. Mislykket eller manglende kommunikasjon vil kunne ha en negativ innvirkning på tilliten til ledelsen.

Kommunikasjonsforskere har ofte pekt på tre faktorer som påvirker oppfattelsen av troverdighet ved kommunikasjon, 1) nøyaktig informasjon, 2) begrunnelser for beslutninger og 3) åpenhet. Ledere som gir nøyaktig informasjon og bruker tid på å begrunne sine beslutninger i detalj vil ofte skape tillit hos sine tilhørere. Videre vil en åpen kommunikasjonsform der lederen utveksler ideer og tanker med de ansatte ofte bidra til at tillit utvikles mellom partene (Whitener et al, 1998).

Cobb og Wooten (1998) tar for seg bruk av sosiale redegjørelser (*social accounts*) som begrunnelser for beslutninger som fattes. Sosiale redegjørelser kan defineres som begrunnelse på en beslutning eller handling foretatt på bakgrunn av en endring (*ibid.*). Videre kan denne typen redegjørelse bidra til å redusere negative reaksjoner på tap. Forskning har vist at bruk av sosiale redegjørelser kan bidra til å ivareta tilliten mellom de ansatte og ledelsen. Disse redegjørelsene deles videre inn som kausale, ideologiske, refererende og beklagende.

Kausale redegjørelser forklarer krefter, både eksterne og interne som gjør en endring nødvendig i de ulike delene av organisasjonen. Eksempler på slike endringer kan være endrede markeds- og konkurransebetingelser, nye eiere/krav fra eiere, ny informasjon om intern effektivitet fra målinger, informasjon knyttet til en løsning eller teknologi og endrede reguleringer fra myndighetene. Målet med en slik forklaring er å skape en felles forståelse av disse kreftene, og få frem betydningen av hvor viktig det er å respondere på disse.

Ideologiske redegjørelser har som mål å begrunne at endringen er fundert på en rekke verdier, prinsipper og normer. Formålet er å sørge for at handlingen eller endringens utfall ikke strider mot normer og verdier. Fordelen ved ideologiske redegjørelser er at ved riktig bruk kan den bidra til å rettferdiggjøre en avgjørelse om endring.

Referanseorienterte redegjørelser forsøker å endre referanserammen publikum observerer endringen i, slik at dens utfall ikke oppfattes like negativt. Måter man kan få til dette på kan være å sammenligne organisasjonens endringer med tilsvarende organisasjoners endringer som har fått verre utfall.

Beklagende redegjørelse er unnskyldninger, medfølelse, forståelse eller anger fra endringsleder for skade som er blitt påført de ansatte som blir berørt (Cobb & Wooten, 1998). Videre vil den eller de som formidler en beklagende redegjørelse ta ansvar for den påkjenning de involverte utsettes for. Dette gjelder også i tilfeller hvor endringslederen ikke har et direkte ansvar for eventuelle negative konsekvenser som endringen måtte medføre.

I en endringssituasjon kan formidling av sosiale redegjørelser påvirke tillit til ledelsen på to måter (Lines et al, 2005). For det første kan sosiale redegjørelser knyttes til tillit gjennom åpenhet på vegne av ledelsen. Ledere som ikke bruker sosiale redegjørelser kan ofte oppfattes som at de skjuler deres virkelige hensikter, noe som gjør dem mindre troverdige enn ledere som gir forklaringer for deres beslutninger. For det andre knyttes sosiale redegjørelser til prosedyrerettferdighet. Prosedyrerettferdighet omhandler i hvilken grad man begrunner årsakene bak for de ressurstildelingene man beslutter å gjennomføre (Konovsky, 2000). Graden av oppfattet prosedyrerettferdighet kan altså linkes til hvor stor tillit lederne har (Cobb & Wooten, 1998).

Forskning har påvist at redegjørelser bidrar til å øke oppfattelsen av lederens troverdighet (Sonesheim, Herzenstein & Dholakia, 2011 referert i Fulmer & Gelfand, 2012), dette gjelder

spesielt hvis de er lett å forstå og har en viss legitimitet (Elsbach & Eloffson, 2000, referert i Fulmer & Gelfand, 2012). Lines et al (2005) har også undersøkt sammenhengen mellom bruk av sosiale redegjørelser og tillit til ledelsen. En av hypotesene foreslo en positiv sammenheng mellom sosiale redegjørelser og tillit. I deres funn viste det seg at det var en positiv sammenheng mellom ideologiske redegjørelser og tillit, mens det på den andre siden var en negativ sammenheng mellom refererende redegjørelser og tillit. Videre fant de ingen signifikante sammenhenger mellom de resterende redegjørelsestypene og tillit.

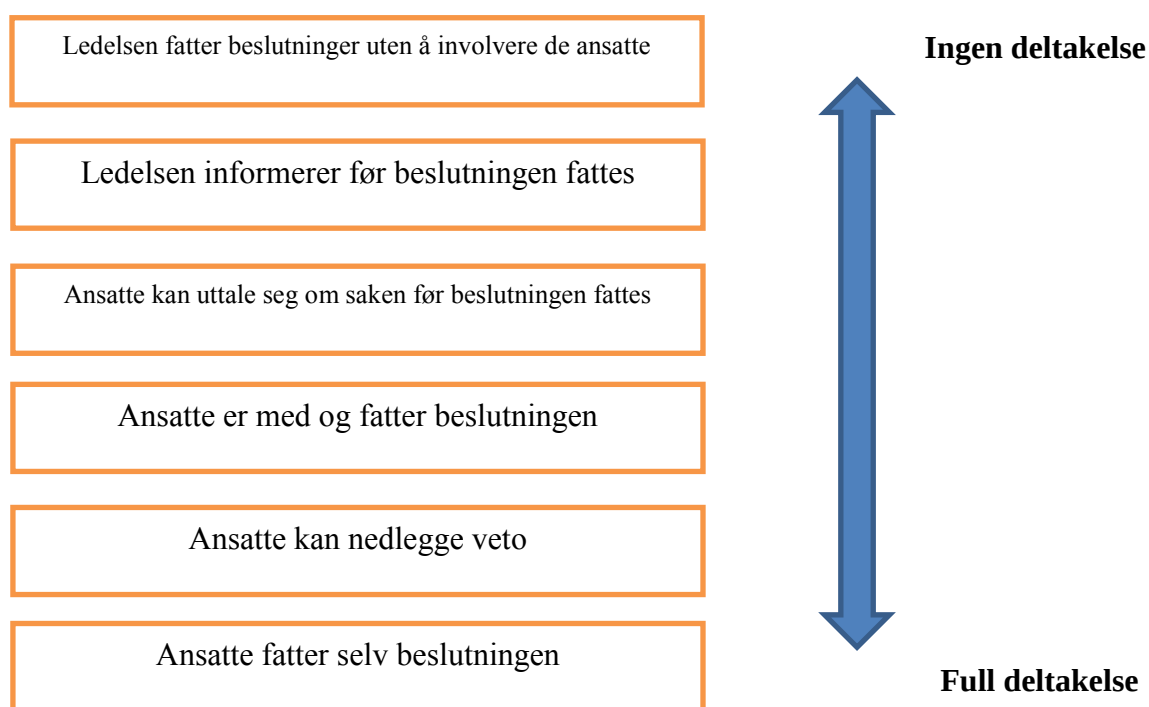
Overgangen fra regnskapsfører til økonomisk rådgivning vil kunne by på utfordringer knyttet til endrede arbeidsmetoder og ulike krav og forventninger, noe som kan gi en økt usikkerhet blant de ansatte. I den sammenheng vil riktig bruk av kommunikasjon være viktig for å dempe usikkerheten og tvilen som gjerne oppstår. I henhold til rolleovergangsmodellen som nevnt ovenfor oppstår det typisk tvil og usikkerhet i fase to. Kommunikasjon i denne fasen vil bidra til å ivareta tilliten til ledelsen. Begrunnelsen som ledelsen gir for behovet å endre roller bør være lett å forstå for de ansatte. Ledelsen kan blant annet peke på ytre faktorer, som for eksempel bortfall av revisjonsplikt for små aksjeselskaper, nye IT-løsninger og økt konkurranse fra revisjonsselskapene som grunnlag for endringens nødvendighet. Jo mer åpen og ærlig begrunnelser som gis fra ledelsen, jo bedre grunnlag har ledelsen for å utvikle et godt tillitsforhold til de øvrige ansatte.

2.2.5 Deltakelse og tillit

De utfordringene som oppstår når regnskapsførerne opplever tap av rolle og status kan ofte skape sterke følelsesmessige reaksjoner hos den enkelte, noe som kan gi opphav til motstand fra organisasjonens medlemmer. Dette vil kunne føre til en reduksjon i de ansattes tillitsnivå til ledelsen. Det er derfor viktig at ledelsen fokuserer på ulike mottiltak for å bevare og samtidig styrke denne tilliten. Blant mottiltak viser studier at involvering av ansatte i endring eller beslutningsprosesser kan være en kilde til styrking av tillitsnivået til ledelsen (Lines et al, 2005, Fulmer & Gelfand, 2012). Utfordringen blir å forstå hva *deltakelse* faktisk innebærer og hvilke implikasjoner *involvering* av de ansatte vil ha i de nevnte prosessene. I følge Lawler (1991, 1994) kan deltakelse og involvering sees på som det samme, slik at ordene kan brukes som synonymer.

Selve definisjonen på deltakelse og involvering av de ansatte kan framstilles på flere måter. Heller et al (1998:15) definerer det som «*en prosess som tillater ansatte påvirkning til en viss grad over deres arbeid og betingelsene de jobber under*». Videre definerer Wagner og Gooding (1987, gjengitt i Heller 1998:67) det som «*en prosess der påvirkningen på en beslutningstaking er mellom hierarkiske overordnede og underordnede*». De to definisjonene viser et spekter av aktiviteter ansatte kan ta del i for å være involvert i endringsprosesser i en organisasjon (Hodgkinson, 1999). Graden av deltakelse i en beslutningssituasjon kan illustreres gjennom Dachler og Wilpert (1978) sin deltakelsesskala.

2.2.6 Figur 5: Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser



Kilde: Dachler & Wilpert (1978)

Gjennom involvering vil de ansatte føle at de har en betydningsfull rolle i organisasjonen og at de blir verdsatt av lederne. Samtidig vil involvering gi en følelse av kontroll over den nevnte endringsprosessen og kan på den måten redusere potensiell motstand (Kotter og Schlesinger 1979, Baker 1989). Det argumenteres også for at involvering har innvirkning på beslutningskvaliteten og forbedrer holdninger mot endringer (Glew et al, 1995, Lines 2004).

Videre påpekes det at selv en liten del av involvering vil kunne redusere motstandsreaksjoner kraftig, noe som indikerer at lederne bør nøye vurdere å implementere de ansatte i beslutning – og endringsprosesser (Gratchel & Proctor, 1976). Dog vil det under det sistnevnte momentet være viktig at den ansatte selv opplever at de har en reell innflytelse på prosessen. Mangler denne oppfattelsen hos de ansatte kan dette føre til en motsatt effekt der motstanden øker istedenfor å bli redusert. I tillegg til å være strategisk fornuftig har det siste poenget en normativ verdibasert side. Fra et demokratisk prinsipp vil involvering være viktig samtidig som de ansatte som blir involvert utvikler et eierskapsforhold til endringsprosessen.

Andre studier påpeker også at det er en kobling mellom oppfattelsen av en vellykket endringsprosess og deltakelse. Hope (2010) konkluderer med at en ansatt som har vært med på å utforme og gjennomføre endringen vil med større sannsynlighet anse prosessen som vellykket, enn hvis vedkommende ikke har vært med i endringsprosessen. Dette kan være en forklaring på hvorfor ulike grupper eller individer i den samme organisasjonen har ulike vurderinger av den samme prosessen. Samarbeider ledelsen med de ansatte er det større sannsynlighet for at endringsprosessen gjennomføres uten større problemer og at man da får best mulig resultat (Heller et al, 1998). Empirisk undersøkelser forteller at ansattes tillit til ledelsen er sterkere når de er fornøyde med deltakelsesnivået i endringsprosesser (Driscoll, 1978). Man vil også oppleve samme effekt hvis de ansatte samtidig kan bestemme sine egne jobbroller (Deci, Connell & Ryan, 1989).

Som tillitsmekanisme kan effekten av involvering oppsummeres til to poenger. For det første kan involveringen av de ansatte i beslutningsprosesser bli oppfattet som en leders tillit til de ansatte og dermed signaliserer at vedkommende stoler på organisasjonsmedlemmene når det gjelder interessehåndtering (Lines et al, 2005). Dette er fordi en ansatt som deltar i en endringsprosess må for eksempel ta hensyn til organisasjonens og ledernes interesser så vell som sine egne. Fox (1974: 67) argumenterer at siden tillitsrelasjoner bygger på et gjensidighetsprinsipp, vil de lederne som involverer de ansatte bli sett på som mer tillitsverdig enn de som ikke bruker deltakelse (Gouldner, 1960). Det andre poenget bygger på identitetsskaping mellom ansatte og ledelsen. Blir de ansatte aktivt brukt i endringsprosesser og beslutningstakingen vil de mest sannsynlig utvikle en felles identitet med ledelsen. Jo mer bruk av deltakelse under prosessene jo sterkere vil den felles identitetsfølelsen være (Lines et al, 2005).

I en NARF kontekst vil ivaretakingen av ledelsens tillit overfor de ansatte være utfordrende. Den nye rollen som regnskapsførerne nå må forberede seg på vil innebære elementer av usikkerhet knyttet til de nye arbeidsmetodene. I den forstand kan det være hensiktsmessig av ledelsen å involvere de ansatte tidlig i endringsprosessen for på den måten indikere at de har tillit til ansatte og stoler på at de vil takle overgangen. Samtidig får de ansatte da muligheten til å ytre ulike bekymringer og spørsmål som de måtte ha underveis i overgangsprosessen. På grunn av endringens størrelse vil overgangsprosessen gi ledelsen en mulighet til å danne en ny organisasjonsidentitet. Utnytter ledelsen denne muligheten kan de påvirke organisasjonen i den retningen de mener er strategisk riktig.

2.3 Kontroll og tillit

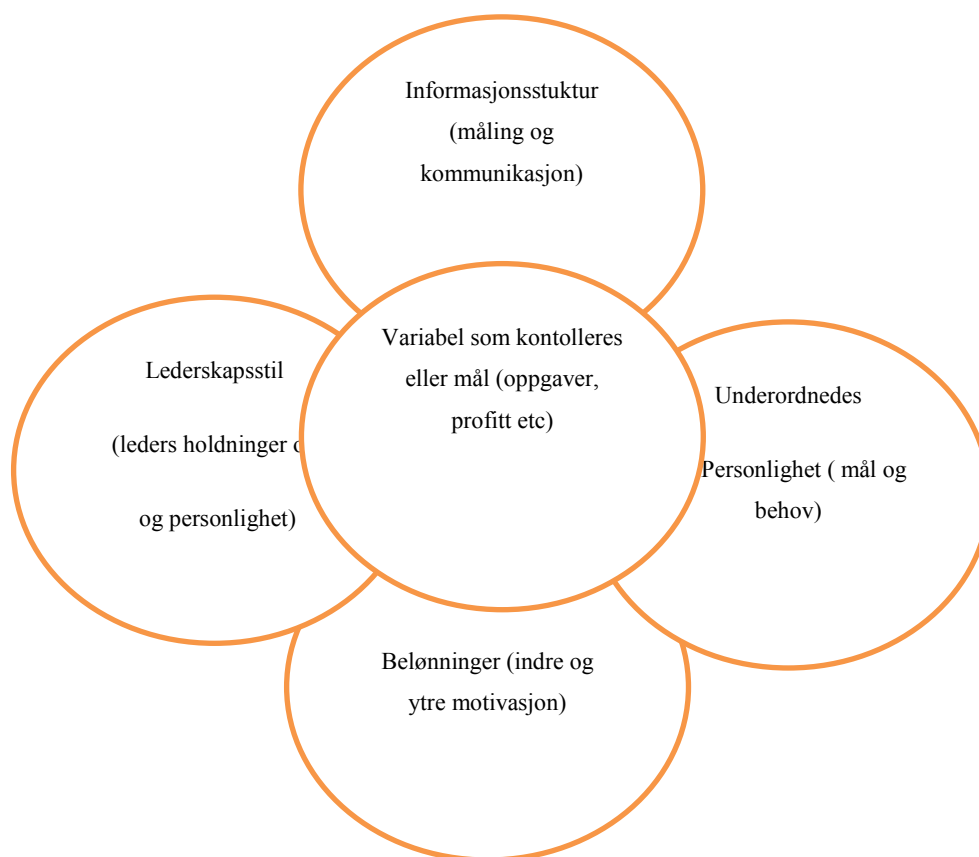
Simons (1987) definerer et kontrollsystem (Management Control System, MSC) på følgende vis: «*The formal information-based routines and procedures used by managers to maintain or alter patterns in organizational activities*». Videre definerer Ansari (1977) et kontrollsystem som: «*Those organizational arrangements and actions designed to facilitate its members to achieve higher performance with least unintended consequences*». Termen «Management Control» ble innført av Anthony (1965, referert i Carenys, 2010). Denne formen for kontroll handler om å sørge for at ressurser som skaffes og brukes blir benyttet effektivt i tråd med organisasjonens mål. Videre poengterer Kloot (1997, referert i Carenys, 2010) at hensikten med kontrollsystemer er å sørge for at organisasjonen når de målene som den har satt seg. Et kontrollsystem handler altså om de verktøy og systemer ledelsen bruker for å sørge for at atferden og beslutningene til de ansatte er i tråd med organisasjonens mål og strategier.

Det er en viss enighet blant forskere at kontrollsystemer i organisasjoner består av både formelle og uformelle kontrollsystemer. Innen formell kontrollutøvelse skiller forskere mellom kontroll over utfall og kontroll over atferd (Ouchi, 1979, Eisenhardt, 1985 referert i Langfield- Smith & Smith, 2003). Kontroll knyttet til utfall forbindes med prestasjonsmåling, mens atferdskontroll i større grad forbindes med regler og standard operative prosedyrer. Det innebærer kontrollsystemer som har som formål å overvåke individers atferd. Uformell kontroll er i en varierende grad tilstedeværende i enhver organisasjon

(Ouchi, 1979 referert i Langfield- Smith & Smith, 2003). Denne formen for kontroll kan springe ut i fra delte normer og verdier (Langfield- Smith & Smith, 2003). Det vil med andre ord være en form for sosial kontroll. Det vil være i organisasjonens interesse at de ansattes mål og verdier samsvarer med organisasjonens mål og verdier.

Ansari (1977) har også studert kontrollsistemers komponenter. Han mener at de består av fire hovedkomponenter som sammen bidrar til å vise systemets kontrollvariabel eller bygge opp om systemets formål. Dog vil den kontrollerte variabelen ofte være vanskelig å definere på høyere ledelsesnivåer enn på lavere organisatoriske nivåer. Årsaken er at vurderingskriteriene i større grad fokuserer på finansielle prestasjoner jo lavere man kommer i organisasjonshierarkiet. Det vil dermed være lettere å definere hvor godt man utfører en oppgave som et målekriterium på lavere nivåer. Ansari (1977) deler videre systemkomponentene inn i tre kategorier: Strukturell, sosial og støttende.

2.3.1 Figur 6: Kontrollsystemets komponenter



Kilde: Ansari (1977)

Systemets *struktur* dreier seg om hvordan informasjonsnettverket er utformet. Måling og kommunikasjon utføres ved hjelp av dette nettverket.

Det *sosiale* elementet ved systemet omhandler hvordan samspillet mellom leder og underordnet kan bidra til måloppnåelse. Videre fokuserer denne kategorien på to psykologiske variabler: 1) De ansattes personlighet, behov, ønsker og holdninger, som igjen har innvirkning på hvordan de oppfatter og reagerer på kontrollsystemet og 2) og lederskapsstil som blant annet gjenspeiler lederens personlighet og gir en pekepinn på hvordan han eller hun vil samhandle med de underordnede.

Den siste kategorien, at systemet er *støttende*, referer til belønninger til den ansatte som appellerer til både indre og ytre motivasjon.

Komponentene overlapper hverandre, noe som representerer deres interaksjon. Ansari (1977) understreker at en forutsetning for at komponentene skal virke effektivt som et helhetlig kontrollsystem, må de støtte opp om hverandre. Det vil andre ord si at de må passe godt sammen. Man oppnår en god match ved minimering av persepsjonsforskjeller mellom ledelsen og de underordnende. Interaksjonen mellom partene er en meget viktig kilde til kontrollsystemets effektivitet. Videre vil et vellykket kontrollsystem være kjennetegnet av at lederne er i stand til å motivere de ansatte til å jobbe etter å nå bestemte mål (ibid.).

I arbeidslivet har ledelsens bruk av kontrollsystemer endret karakter i løpet av de siste tiårene. Man har vraket stemplingsur-organiseringen til fordel for mer myke kontrollmetoder. Ansatte har i større grad fått mer fleksibilitet, frihet og tillit. Arbeidsgiverne har imidlertid etablert nye kontrollsystemer. I tillegg til salgstall og regnskap kommer målinger av kundetilfredshet og ulike elektroniske målstyringssystemer (tu.no, 2009).

2.3.2 Tillit og kontrollsystemer

Det er ganske nylig at forskere har fått interesse for å studere sammenhengen mellom tillit og utformingen av kontrollsystemer. Det er spesielt to perspektiver som har befestet seg. Det første synet argumenterer for at man kan strebe etter bruk av kontrollmekanismer og ivaretagelse av tillit simultant (Zaheer & Venkatraman, 1995, Goold og Campell, 1987 og Das & Teng, 1998, referert i Langfield- Smith og Smith, 2003). Andre forskere mener derimot at kontrollmekanismer er skadelig for tilliten (Lorange & Roos, 1992, referert i Langfield- Smith & Smith, 2003). Prestasjonsbasert belønning, detaljert målstyring, høy grad av kontroll og strenge krav til rapportering kan bidra til organisasjonene når sine mål. Dog er det imidlertid en fare at, selv om intensjonene er gode, så kan slik detaljstyring i følge BI-forsker Bård Kuvaas svekke den indre motivasjonen (Kuvaas, 2005, dn.no, 2013). Andre forskere støtter opp om dette synet da de mener at når de ansatte føler at deres atferd blir forsøkt kontrollert ved hjelp av ytre motivasjon, så vil konsekvensen bli at den indre motivasjonen undermineres. Dette kan igjen føre til at tilliten til ledelsen svekkes (Kramer, 1999). En betydelig andel forskning har vist at indre motiverte medarbeidere leverer bedre prestasjoner på jobben og opplever mindre grad av stress og sykefravær (dn.no, 2013). Frihet i jobben har en tendens til å øke arbeidsengasjementet. Videre blir ofte indre motiverte arbeidere forbundet med teori Y, mens ansatte som styres av ytre motivasjon knyttes til teori

X (Kuvaas, 2005, dn.no, 2013). Teorien om X og Y ble introdusert av Douglas McGregor i 1960 der to ulike menneskesyn gjorde seg gjeldende og som derfor krevde to ulike ledelsestiler. Teori X sier at mennesket er lat, mangler ambisjoner og ikke liker endringer. Teorien sier videre at total kontroll er nødvendig for å kunne lede de underordnede. Derimot sier Teori Y at mennesker er mer aktive enn passive aktører med tanke på å forme seg selv og omgivelsene. De har et ønske om å utvikle seg og er villig til å ta ansvar. Den beste måten å lede de på, er å lede de minst mulig, det vil si minimal bruk av kontroll (Stewart, 2010).

Et annet moment som kan tenkes å ha innvirkning på tilliten handler om de ansattes rettferdighetsbetraktninger knyttet til utformingen av kontrollsystemet, det vil si i hvilken grad de oppfatter at prestasjonskrav og belønninger etter prestasjoner er rettferdige. Hvis de mener at lederen ikke gir riktige belønninger i forhold til prestasjon, kan det oppstå en følelse av urettferdighet, noe som kan føre til at de begynner å stille spørsmål til lederskapet (Ansari, 1977). Hvis lederen ikke tar tak i dette problemet kan det eskalere til misnøye og mistillit.

2.3.3 Endringer i kontrollsystemer og tillit

Rolleovergangen fra regnskapsrådgiver til økonomisk rådgiver vil kunne medføre endringer i arbeidsoppgaver og prestasjonskrav (Blom, 2012). Prestasjonskravene er et viktig element i kontrollsystemet, og endringer av slike krav vil kunne medføre at kontrollsystemet må endres. For å ivareta de ansattes tillit bør lederen i følge teorien ovenfor utforme et system som stimulerer den indre motivasjonen, det vil si et system der behovet knyttet til kontroll av de ansatte ikke går fullstendig på bekostning av de ansattes behov for autonomi. Videre bør det legges vekt på optimal interaksjon mellom ledelse og de underordnede og sørge for at de belønnes rettferdig i forhold til innsats og hva som forventes i henhold til prestasjonskrav. Det er dessuten nærliggende å anta at prestasjonskravene bør være rimelige, det vil si ikke alt for vanskelig å nå. Det kan tenkes at urimelige prestasjonskrav kan ha uheldige følger for tilliten til ledelsen. Ledelsen bør derfor ha fokus på sørge for at de ansatte forstår hva som ventes av dem og at de ansatte er i stand til å gjøre en god jobb.

2.4 Sammenslutning av teori

En av utfordringene i vår masterutredning blir å utvikle relevante antagelser, såkalte proposisjoner, på bakgrunn av teorien presentert ovenfor. Vi vil derfor fremme forskjellige proposisjoner som kan hjelpe oss i å besvare problemstillingen vi har lagt til grunn. I følge Saunders, Lewis & Thornhill (2012) vil proposisjoner ofte bli referert til som å teste hypoteser, men det er ikke det samme som statistisk hypotesetesting, som forbindes med kvantitative forskningstilnærminger. Proposisjoner spiller på søken etter alternative forklaringer på fenomener. Gjennom utvikling av ulike proposisjoner vil man kunne bygge opp valide konklusjoner som verifiseres på bakgrunn av deres evne til å avstå alternative forklaringer.

Det er en viss risiko for at regnskapsførerne opplever de nye arbeidsoppgavene, som for eksempel kundekontakt, som svært utfordrende. Dette kan by på problemer hvis de ansatte føler at rolleendringen er påtvunget fra ledelsen. Vi tenker derfor at ledere har mulighet til å bygge tillit gjennom tre strategier. Disse vil være bygget på ved enten å benytte aktiv kommunikasjon, bruk av aktiv deltakelse eller en kombinasjon. Deci, Connell og Ryan (1989) og Whitener et. al (1998) poengterer at tillit til ledelsen ofte er høy når de ansatte kan være med på å bestemme deres arbeidsroller. Påtvungne roller som i tillegg er krevende kan være en kilde til frustrasjon og oppgitthet. Som nevnt i innledningen vil den nye arbeidshverdagen med personlig kunderelasjon og endrede krav skille seg ut fra en hverdag med tekniske regnskapsoppgaver. Det er altså en grunn til å tro at en markant andel av regnskapsførerne opplever den nye hverdagen som totalt forandret. Ved en slik omveltning i organisasjonen vil ledere som aktivt kommuniserer ved hjelp av sosiale redegjørelser i forkant og underveis kunne forberede de ansatte slik at overgangen ikke vil oppleves fullt så ekstrem.

2.4.1 Tillitsstrategi basert på kommunikasjon

Første strategi vi ønsker å undersøke er bruk av aktiv kommunikasjon. Under store endringer i organisasjonen vil medlemmene ofte føle stor usikkerhet knyttet til selve prosessen og hvilke konsekvenser endringen vil medføre. I den sammenheng vil informasjonsbehovet øke dramatisk slik at manglende kommunikasjon fra ledelsen kan ha negativ påvirkning på tilliten. Det vil derfor være viktig at ledelsen gir nøyaktig informasjon om hvilke

utfordringer som vil kunne oppstå og hvordan organisasjonen skal løse dem. Samtidig vil tilliten øke hvis ledelsen begrunner sine valg for de ulike beslutningene og viser åpenhet i situasjonen (Norman, Avolio & Luthans, 2010). Hvis det i tillegg innbys til dialog og ideutveksling med de ansatte vil det kunne utvikle og styrke tilliten mellom partene ytterligere (Whitener et al, 1998).

Kommunikasjonen mellom partene i denne konteksten kan blant annet knyttes til rolleendringen som bransjen gjennomgår. Som leder vil det være viktig å kommunisere tidlig i overgangsprosessen slik at fase to i rolleovergangsmodellen blir så kort og liten som mulig. I denne fasen vil de ansatte trolig føle stor usikkerhet knyttet til situasjonen og begynne å innhente relevant informasjon om endringsårsakene. Hvis leder velger å kommunisere den relevante informasjonen tidlig og direkte vil det kunne redusere usikkerheten og samtidig hindre at de ansatte innhenter feilaktig informasjon basert på antakelser og rykter. I den sammenhengen vil vi primært fokusere på ledelsens bruk av sosiale redegjørelser for å kommunisere og forklare årsakene bak endringene. Gjennom for eksempel å peke på endrede markedsbetingelser i form av bortfallet av revisjonsplikten eller økning i automatiseringssystemer, vil de ansatte sannsynligvis lettere få forståelse for at endringen er nødvendig, enn ved en ubegrunnet endring der de ansatte tvinges til å gjennomføre rollendringen. Samtidig unngår ledelsen å bli mistenkt for at de har en skjult agenda. En leder som underkommuniserer kan gi et inntrykk av å skjule den eventuelle virkelige agendaen. Dette henger sammen med studier som har undersøkt troverdigheten til ledere. Konklusjonen er at ledere som unnlater å bruke sosiale redegjørelser blir ansett som mindre troverdige enn ledere som gir mer fylldige begrunnelser for sine beslutninger (Lines et al, 2005, Sonesheim, Herzenstein & Dholakia, 2011 referert i Fulmer & Gelfand, 2012). Det vil altså være lettere å se og forstå årsakene gjennom denne bruken av argumentasjon for endringsbehovet. Vi anser på bakgrunn av teorien at ledere som bruker kommunikasjon overfor de ansatte vil ha et bedre grunnlag for å utvikle et godt tillitsforhold til de ansatte.

Proposisjon 1: *Ledere som bruker kommunikasjon aktivt under endringsprosessen styrker tilliten hos de ansatte.*

Når man vet at bruken av kommunikasjon under omstillingsprosesser hjelper de involverte å forstå årsakene bak organisasjonsendringen kan dette også være et verktøy for å forbedre de

ansatte på de konsekvensene som vil oppstå. Bruk av sosiale redegjørelser øker oppfattelsen av prosedyrerettferdigheten og linkes opp mot hvor stor tillit ledere har (Cobb & Wooten, 1998). Det forventes at ansatte som opplever en rettferdig endringsprosess vil føle en sterkere tilknytning til organisasjonen samt at tilliten til ledelsen øker (Gopinath & Becker, 2000).

I vårt tilfelle vil kommunikasjon gi positive effekter gjennom to momenter. For det første vil dialog og kommunikasjon mellom regnskapsførerne og ledelsen føre til at de ansatte opplever rolleovergangen som en rettferdig prosess som de har delvis bedre kontroll og oversikt over. Får de kontinuerlig informasjon om frister og framgangsplaner vil overgangen til rådgiver bli lettere. Regnskapsførerne får da bedre tid på å forberede seg til den nye rollen fordi de hele tiden er et steg foran tidsskjemaet. Istedenfor å tre inn i rollen som rådgiver for deretter å måtte lære seg rollen, kan aktiv diskusjon og dialog med leder i forkant gi de ansatte bedre innsikt og forståelse. Gjennom kommunikasjon har ledelsen mulighet til å lage et attraktivt bilde av rådgiverrollen og dermed å gjøre denne rollen ønskelig å tre inn i, dette kalt pullfaktorer (Lee & Mitchell, 1994). På den måten slipper de ansatte å bli «dyttet» inn i rådgiverrollen, men heller få mulighet til å «gå» inn i den. Dette spiller i følge Gopinath & Becker (2000) på rettferdighetsoppfattelsen av overgangsprosessen og vil være en viktig del av tilliten til ledelsen. Siden enkelte individer trolig trenger mer tid på å forberede seg til rådgiverrollen vil denne framgangsmåten øke oppfattelsen av en rettferdig overgangsprosess og således redusere potensiell motstand mot den.

Det andre momentet er en videreutvikling av det første momentet. Direkte kommunikasjon fra leder vil i vår kontekst kunne gi økt innsikt i rollen som rådgiver og en bedre oversikt over den framtidige hverdagen. Som nevnt under teoridelen vil nye prosedyrer og rutiner måtte læres for å forbedre de ansatte til rollen som rådgiver. Mange regnskapsførere har liten erfaring på dette området slik at det vil være viktig med samtaler og diskusjoner. Dette kan som nevnt øke tilliten til ledelsen og da samtidig redusere motstanden. Oppsummert vil vi derfor undersøke om god og utfyllende kommunikasjon har en påvirkning på oppfattelsen av det å være rådgiver, det vil si at de ansatte opplever at de har bedre innsikt i rollen som rådgiver.

Proposisjon 2: *Bruk av kommunikasjon vil styrke forståelsen av rollen som rådgiver.*

2.4.2 Tillitstrategi basert på deltakelse

Under avsnittet om deltakelse blir det nevnt at involvering av de ansatte kan bidra til redusert motstand i organisasjonen og dermed unngå konflikter (Kotter & Schlesinger 1979, Baker 1989). Det er nærliggende å anta at det er ulike grunner til dette. Ansatte som får muligheten til å bli hørt i endringsprosesser og beslutningstakingsspørsmål vil utvikle større eierskap til resultatet som de nevnte aktivitetene gir. Dette er naturlig siden man som oftest vil stå inne for de avgjørelsene man selv har vært med å utvikle. I følge Glew et al (1995) og Lines (2004) vil man også kunne påvirke de ansattes holdninger til endringer slik at endringsprosesser i framtiden kan gjennomføres hurtigere. Som leder vil man da lettere adaptere organisasjonen til nye markedsendringer. Det viser seg også at deltakelse gir en positiv effekt når det kommer til å skape identitet og tilknytning til organisasjonen (Huselid, 1995, Wood, 1996) samt økt oppfattelse av rettferdighet og dermed moderasjon av motstanden mot endring (Daly & Geyer 1994, Folger & Skarlicki, 1999).

Videre vil ledere som involverer de ansatte kunne utnytte deres kompetanse og syn. Ofte vil det være slik at de som utfører arbeidet i en organisasjon også vil være de som har best oversikt over organisasjonen. Det er derfor det kan være til fordel og inkludere disse personenes meninger og synspunkter når viktige beslutninger finner sted (Jacobsen & Thorsvik 2002). I tillegg til en forening av identitet vil ledere vise at de stoler på at de ansatte er kompetente nok til å ha noe å bidra med i endringsprosessen (Bandura, 1997). Når man vet at tillit bygger på gjensidig samspill der begge parter har noe å tape kan man anta at ledere som involverer ansatte gjennomgående vil ha høy grad av tillit i organisasjonen. Ved å la ansatte delta i beslutningsprosesser risikerer lederen at de ansatte utnytter situasjonen til deres fordel og det er derfor knyttet risiko til hvilke motiver eller intensjoner de ansatte vil ha (Lines et al, 2005). På den andre siden er det lite trolig at ledere som verken stoler på de ansatte eller har tillit i organisasjonen, inviterer ansatte i å ta del i beslutningsaktiviteter eller gjennomføring av endringsprosesser.

Ved å involvere regnskapsførerne i rolleovergangen viser lederne at de har stor grad av tillit til at de ansatte vil ha noe å bidra med i prosessen (Morgan & Zeffane, 2003). Selv om kunnskapen om rådgivningsrollen antas å være lav blant regnskapsførerne vil deres tanker om hvordan denne rollen skal formes og utføres være viktig. På bakgrunn av

argumentasjonen over tenker vi at bruk av deltakelse kan være en alternativ strategi som ledere kan benytte seg av når det gjelder å bygge tillit.

Proposisjon 3: *Ledere som involverer de ansatte i rolleovergangsprosessen opplever styrket tillit.*

Ansatte som involveres i beslutningsprosesser vil kunne utvikle en større kognitiv forståelse for hvorfor ledelsen gjennomfører disse prosessene og hvilke faktorer som vektlegges. Konovsky (2000) argumenterer for at involvering vil øke persepsjonsnivået i organisasjonen, det vil i denne sammenhengen si å belyse distributiv rettferdighet og prosedyrerettferdighet. Førstnevnte rettferdighetsaspekter bidrar til at ledere i mindre grad trenger å begrunne sine beslutninger da de ansatte med større grad selv ser årsakene bak ressurstildelingene. Prosedyrerettferdighet omhandler hvordan man faktisk begrunner årsakene, det vil si hvordan prosessen som førte til utfallet har vært. Resonnementet blir da at ansatte som involveres i beslutningsprosesser ikke bare opplever en større rettferdighet rundt den faktiske prosessen, men også utvikler en bedre forståelse for årsakene bak den og ser på den som mer vellykket (Hope, 2010). Deltakelse vil dermed kunne redusere eventuell gjengjeldesesatferd hvis de ansatte føler at de er blitt urettferdig behandlet i endringsprosessen (Folger & Skarlicki, 1997).

I vår kontekst vil ansatte i regnskapsbyråer som involveres i rolleovergangen bidra til å utvikle rollen fra regnskapsfører til rådgiver. De vil for eksempel kunne få muligheten til å påvirke ledelsen når det kommer til hvilke rådgivningstjenester som skal tilbys og hvordan organisasjonen skal profilere tjenestene ut til kundene. Videre vil for eksempel et rådgivningskurs være blant tiltakene som ønskes av de ansatte for å forbedre sine egne kompetanser rundt det å kommunisere og forholde seg til kunder.

Fordelen ved å involvere regnskapsførerne vil altså være at de opplever at rolleovergangsprosessen er mer rettferdig og mindre skremmende når de har mulighet til å påvirke den. Samtidig vil det være lettere å se rasjonale bak årsakene til at de er nødt til å starte med rådgivningstjenester. Det kan også tenkes at de ansatte starter identifiseringsprosessen med rådgivningsrollen mye tidligere hvis de blir involvert fra starten av. Dette vil gjelde også for identiteten mellom seg og ledelsen. Dette er fordi selv svake former for

deltakelse øker sannsynligheten for at en felles identitetsfølelse utvikler seg mellom parter (Meyer & Allen, 1997). Den fjerde proposisjonen blir følgende:

Proposisjon 4: *Ansatte som deltar aktivt i rolleovergangsprosessen opplever en bedre forståelse for rådgiverrollen.*

2.4.3 Kontrollsystemer

Siste moment som vi ønsker å undersøke handler om de kontrollsystemer ledere benytter som et styringsverktøy overfor de ansatte. I følge Kloot (1997, referert i Carenys, 2010) er formålet med et kontrollsystem å sørge for at organisasjonen når de målene de har satt seg. Foruten kontroll over atferd og prestasjoner kan disse målene også omhandle at organisasjonens medlemmer agerer etter ledelsens ønskede verdier og utformede strategi (Simons, 1994). Det innebærer at gjennom et kontrollsystem har ledelsen stor grad av overvåkningsmuligheter over de ansattes aktiviteter. Dette kan ha negative konsekvenser for tilliten hvis de ansatte føler de blir for mye overvåket (McAllister, 1995). Kontrollsystemets oppbygning vil dermed spille en viktig rolle når det kommer til hvilke kriterier som skal ligges til grunn i vurderingene om ansatte har nådd de oppsatte målene. Hvis de ansatte mener at lederen ikke gir riktige belønninger i forhold til prestasjon, kan det oppstå en følelse av urettferdighet, noe som kan føre til at de begynner å stille spørsmål til lederskapet (Ansari, 1977). Grunnlaget for belønninger er prestasjonskriteriene. Hvis ledelsen da har prestasjonskriterier som er uklare, vanskelig å måle på en måte som begge parter anerkjenner, at de endrer seg stadig og vanskelig å oppfylle, kan de oppfattes som urettferdige. Videre kan dette føre til en usikkerhet blant de ansatte om man blir riktig belønnet i forhold til prestasjon, noe som igjen kan skape en følelse av urettferdighet. Dette kan i verste fall føre til mistillit mot ledelsen.

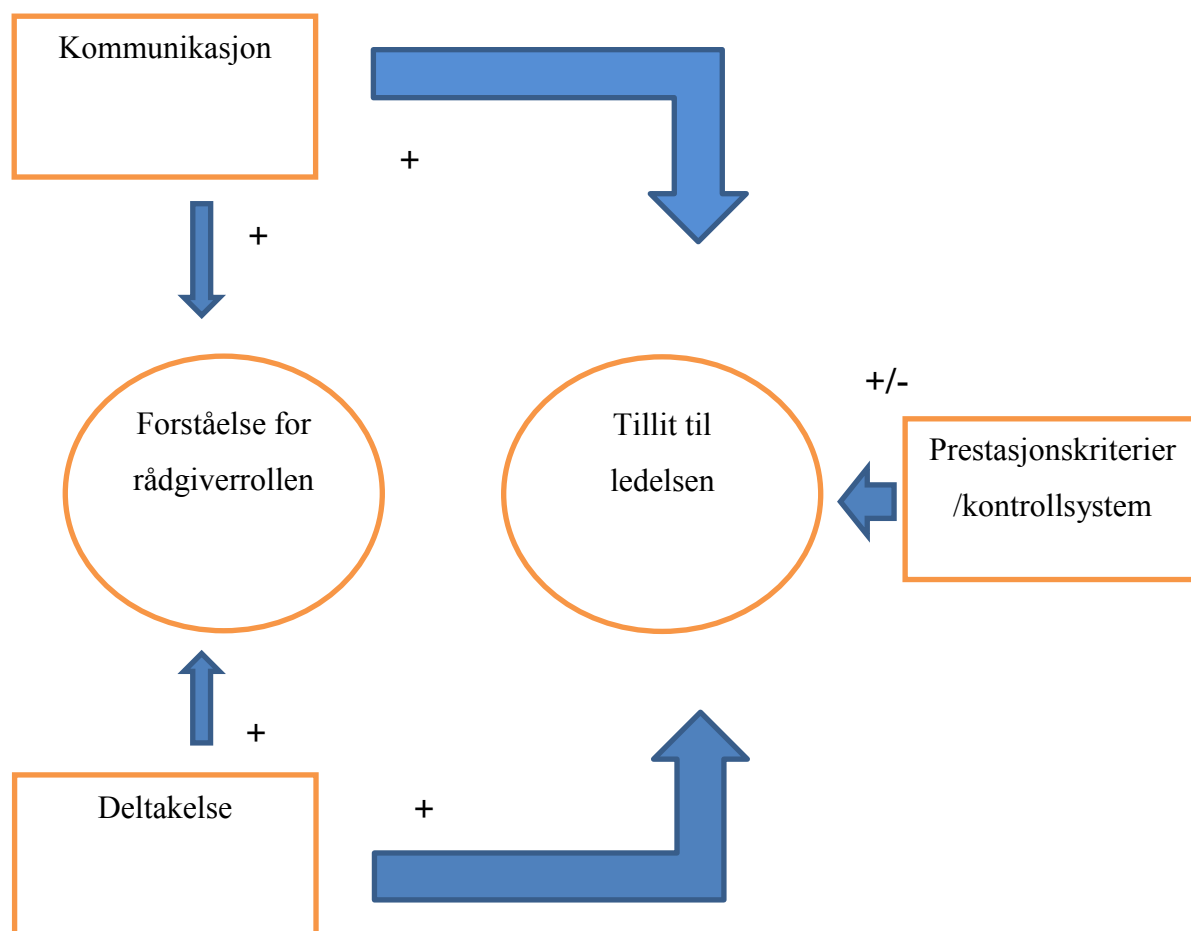
Et effektivt kontrollsystem vil ikke bare motivere de ansatte til å nå bestemte mål, men også kunne redusere potensiell mistillit (Ansari 1977). I henhold til teorien er altså et godt og effektivt kontrollsystem et system som stimulerer den indre motivasjonen gitt at man tar utgangspunkt i teori Y (Stewart, 2010). Man legger dessuten vekt på interaksjonen mellom de ansatte og ledelsen.

I vår masterutredning vil vi undersøke hvilke kriterier som vektlegges av regnskapsførere med tanke på om de opplever kontrollsystemet og dens prestasjonskriterier som rettferdige eller ei. Som nevnt tidligere vil rolleovergangen fra regnskapsfører til økonomisk rådgiver kunne medføre endringer i arbeidsoppgaver og prestasjonskrav (Blom, 2012). Gitt at de blir vurdert ved hjelp av nye kriterier i roller som de i en stor grad er blitt påtvunget, kan konsekvensene være forbundet med utvikling av konflikt og mistillit. Det er nærliggende å anta at de føler at det er urettferdig å bli vurdert på arbeidsoppgaver som de verken har kompetanse på, sterkt forhold til eller har utdannet seg for å jobbe med. Videre vil vi legge til grunn at høy grad av kontroll ovenfor ansatte som drives av indre motivasjon vil kunne føre til svekkelse av tilliten til ledelsen. Høyere kontrollnivå etter rolleovergangen vil altså kunne ha negativ effekt på ansatte som drives av indre motivasjon. Spørsmålet blir da om man som leder skal fortsette å vurdere prestasjonene basert på effektivitet og finansielle feilmarginer, som er ganske typiske for regnskapsførere eller om man skal introdusere nye kriterier som for eksempel kundetilfredshet eller antall kundeoppdrag. Det vil av den grunn være viktig at ledelsen kartlegger hvilke kriterier knyttet til kontroll over utfall og kontroll over atferd de ansatte ønsker at skal legges til grunn gitt at man skal nå organisasjonens mål. Det vil som nevnt være viktig at det ikke er for stor uenighet mellom ledelsen og de ansatte når det gjelder utformingen av systemet. Videre vil det være fordelaktig å få innblikk i de ansattes motivasjon, altså om de drives av indre eller ytre motivasjon for så å ta hensyn til disse momentene.

Proposisjon 5: *Kontrollsystemer og prestasjonskriterier som oppfattes som rettferdige eller som tar sikte på å stimulere de ansattes indre motivasjon bidrar til å ivareta eller til å styrke tilliten til ledelsen.*

Nedenfor følger en figur som illustrerer sammenhengen mellom proposisjonene:

2.4.4 Figur 7: Illustrasjon av proposisjonene



Figur: Modell som illustrerer sammenhengen mellom proposisjonene

Modellen illustrerer alle fem proposisjonene og viser hvordan de påvirker tilliten til ledelsen. Det innebærer at vi tror at kommunikasjon fra ledelsen vil bidra til å styrke tilliten hos de ansatte. Dette gjelder også ved involvering. Samtidig tror vi at de to nevnte faktorene bidrar til at de ansatte får økt forståelse for rådgiverrollen. Kontroll og prestasjonskriterier vil også ha effekt på tilliten, men der er det knyttet større usikkerhet til hvilken grad det påvirker.

3. Metode

Vi vil i denne delen presentere hvilken metode vi har valgt å benytte for å besvare vårt forskningsspørsmål. Saunders, Thornhill og Lewis (2012) definerer forskningsmetode som de teknikker og prosedyrer som blir brukt for å besvare de spørsmålene forskeren har stilt seg. I første omgang vil vi beskrive forskningsdesignet og hvilken tilnærming vi var valgt. Deretter gis det en liten presentasjon av konteksten for undersøkelsen, som i vårt tilfelle er regnskapsbransjen. Videre vil vi beskrive hvordan vi har gått frem for å samle inn -og analysere data. Avslutningsvis vil vi vurdere kvaliteten av datamaterialet, det vil si problemstillinger knyttet til reliabilitet og validitet samt gi en vurdering av hvilke etiske utfordringer oppgaven står overfor.

3.1 Forskningsdesign

Før vi skal skrive utredningen må vi velge et forskningsdesign. Et forskningsdesign kan defineres som en generell plan og struktur for hvordan man skal svare på forskningsspørsmålet (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012). Designet vil avhenge av hvordan forskningsspørsmålet er formulert, altså om det er tilpasset et utforskende, forklarende eller deskriptivt problem. Et utforskende problem forbindes ofte med kvalitativ metode. Denne metoden kjennetegnes ved at studiet inneholder nær kontakt mellom forsker og de som studeres, ofte ved deltakende observasjon eller intervju. En viktig målsetning ved metoden er å oppnå en dyp forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2009). Videre vil et utforskende design være til god hjelp når man skal studere nye områder og få ny kunnskap. Det fins mye litteratur som tar for seg rolleteori, rolleendringer og tillit hver for seg, men det er begrenset med innsikt knyttet til koblingen mellom rolleteori og rolleendringer på den ene siden, og fenomenet tillit på den andre siden. Det vil av den grunn være fornuftig å ta i bruk et utforskende design for å øke sjansen for å få innsikt i et område som i liten grad har blitt belyst tidligere. Videre er vårt forskningsspørsmål utforskende fordi det er relativt åpent og tar sikte på å søke etter forklaringer, noe som også taler til fordel for å anvende denne typen forskningsdesign. Fordelene med utforskende design er at den gir oss muligheten til å ha en åpen tilnærming til datainnsamling og analyse. Man unngår da at teorien legger føringer knyttet til innsamling av informasjon som sammenfaller med det man vet fra før. Et annet

moment som taler til fordel for et utforskende design er at det åpner opp for mer fleksible forskningsopplegg (ibid.) i motsetning til forklarende design som er preget av stor grad av strukturering. Dette kan være positivt da man studerer områder som til dels er ukjente, slik at man kan justere fokuset etter hvert som man får mer innsikt i fenomenet.

Ved utforming av forskningsdesign må vi også forholde oss til valg av tidshorisont for datainnsamlingsprosessen. Vi har da valget mellom cross-sectional- eller longitudinal studie (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012). Av hensyn til at masterutredningen medfører tidsbegrensninger vil vi velge cross-sectional studie som betyr at man samler inn data på et gitt tidspunkt. Det andre alternativet, longitudinal studie, som betyr å samle inn data over en lengre periode vil ikke være aktuelt i denne sammenhengen.

3.1.1 Forskningstilnærming

Et meget viktig valg vi må fatte for å kunne besvare forskningsspørsmålet er hvilken tilnærming vi vil ha, vi kan enten velge en *deduktiv* eller *induktiv* tilnærming. I den først nevnte tilnærmingen vil man teste etablert teori ved hjelp av hypoteser. En deduktiv tilnærming innebærer altså at en går fra teori til empiri. Denne tilnærmingen forbindes med kvantitative forskningsopplegg. Den induktive tilnærmingen er motpolen til en deduktiv tilnærming. Med det menes at man tar utgangspunkt i teorien, og kan videre utvikle en teoretisk plattform på bakgrunn av dataene i analysen (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012). Kvalitative forskningsopplegg har stort sett et induktivt preg (ibid.). Det finnes imidlertid kvalitativ forskning som har et deduktivt preg over seg ved at det tas utgangspunkt i hypoteser fra tidligere teorier (Thagaard, 2009). I tråd med at vi har valgt kvalitativ forskningsmetode vil den forskningsmessige tilnærmingen til forskningsspørsmålet være induktiv. Videre vil vi imidlertid også benytte deduktive innslag, men tyngdepunktet vil likevel ligge i det induktive.

3.1.2 Tilnærming til data

Ved innsamling av data og analyse kan man enten ta i bruk en kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitative data er i større grad egnet til statistisk generalisering i motsetning til kvalitative data. Videre benytter kvantitativ metode i større grad numeriske data som evner å identifisere og forklare sammenhenger (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012). Dataen som

forskeren samler inn og analyserer ved hjelp av kvalitativ metode uttrykkes i form av tekst, det vil si ikke-numeriske data (Thagaard, 2009). Denne dataen har i større grad til hensikt å øke forskerens forståelse enn å forklare. Oppsummert tar altså kvantitative opplegg sikte på måling, mens kvalitative opplegg tar for seg innsamling av informasjon som kan gi innsikt i fenomener som studeres. I vårt tilfelle handler det altså om hvordan lederen kan opprettholde og styrke tilliten til de ansatte ved hjelp av kommunikasjon og deltakelse i rolleendringsprosesser. En slik problemstilling vil typisk best kunne besvares ved hjelp av kvalitativ metode da problemstillingen er mer åpen enn det som er mer vanlig for typiske kvantitative forskningsspørsmål. Vi har av den grunn valgt kvalitativ tilnærming med hensyn til datainnsamling og analyse. Vi vil benytte semi-strukturerte intervjuer i datainnsamlingsprosessen, noe som vi vil utdype om nedenfor. Videre er metoden fleksibel, og er meget egnet til studier som har som formål å generere teori, noe vår studie også har til hensikt (ibid.).

3.2 Innsamling av data

Vi vil som nevnt benytte oss av kvalitative data. De kvalitative datainnsamlingsteknikkene vi kan benytte oss i den sammenheng er individuelle intervju, gruppeintervju og observasjoner (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012). Intervjuer vil være en passende teknikk da vi skal undersøke hvordan de ansatte oppfatter ledelsens kommunikasjon og forsøk på involvering i rolleendringsprosessen, og da spesielt hvilke implikasjoner det har for tilliten. Thagaard (2009) påpeker intervjuer gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i respondentenes erfaringer, tanker og følelser.

3.2.1 Intervju

Kildene til våre data er intervjuer med respondenter i regnskapsbransjen. Dette vil være primærdata da vi samler inn informasjonen selv.

En vid definisjon på begrepet er i følge Cannel og Kahn (1968) referert via Ringdal (2001): «*Et intervju er en samtale med et formål*». Denne definisjonen omfatter alle typer intervjuer, også ikke-vitenskapelige intervjuer. Videre definerer Saunders, Thornhill og Lewis (2012) intervjuer som en samtale mellom intervjuer og intervjuerobjekt. Intervjuer vil være nyttige i

sammenhenger der fenomener og sammenhenger ikke kan observeres. Videre kan man rette opp misforståelser og sørge for at respondentene tolker spørsmålene slik det er ment at de skal tolkes, noe som kan være et problem med vanlige spørreundersøkelser. Under intervjuer har man dessuten anledning til å observere respondenten.

Et vitenskapelig intervju kan utformes på flere måter. Det kan enten være meget formalisert og strukturert med standardiserte spørsmål som respondenten svarer på eller så kan intervjuet bære preg av å være uformelt og ustrukturert (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012). En strukturert tilnærming innebærer at spørsmålene lages på forhånd, og at det er en bestemt rekkefølge på spørsmålene. Det ustrukturerte intervjuet kjennetegnes ved at respondentene ofte bringer opp spesielle temaer under intervjuet som intervjueren kan tilpasse spørsmålene etter. Den tilnærmingen som vanligvis brukes i kvalitativ forskning er en delvis strukturert tilnærming. Kvale (1997) referert i Thagaard (2009) beskriver hvordan man skal utforme en delvis strukturert intervjuguide. Forskeren skal bestemme temaene på forhånd, mens rekkefølgene av temaene kan endres på underveis. Vi vil velge en semi-strukturert tilnærming til hvordan intervjuene skal utformes. I utformingen av intervjuene vil vi sørge for å ha med noen fastlagte temaer og nøkkelspørsmål som vi ønsker å få belyst, men disse kan endres på fra intervju til intervju avhengig av situasjonen (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012). Det gir denne type intervju en viss fleksibilitet i forhold til mer strukturerte intervjuformer. Videre var vi også forberedt på at respondentene ville ta opp temaer som ikke var fastlagt på forhånd slik Thagaard (2009) understreker viktigheten av.

3.2.2 Utvalg

For å kunne svare på forskningsspørsmålet på en mest mulig tilfredsstillende måte så ville vi intervju autoriserte regnskapsførere som er daglige ledere og underordnede i regnskapsbyråer med hovedvekt på sistnevnte. Vi har gjort dette valget for å se om det er forskjeller med hensyn hvordan partene oppfatter at kommunikasjon, deltakelse og utforming av kontrollsystemer virker inn på tillit i rolleendringsprosessen. Utvalgsmetoden vi har benyttet oss av heter i følge Saunders, Thornhill og Lewis (2012) «*ikke-sannsynlighetssampling*». Metoden innebærer at man velger utvalgsstørrelsen og utvalgsgruppen basert på problemstillingen og tilgjengelige ressurser, noe som er praktisk da vi ikke har mulighet til å samle inn data fra hele populasjonen. Metoden passer når kravet for

generaliserbarhet ikke er sterkt, når statistisk inferens ikke er nødvendig og når utvalget ikke trenger å representere hele populasjonen (ibid.).

Det har blitt intervjuet totalt 13 respondenter i masterutredningen, hvor alle var ansatt i ulike regnskapsbyråer lokalisert på Vestlandet og det sentrale Østlandsområdet. Vi søkte etter bedrifter på nettsiden til NARF og valgte så bedrifter med minimum 4 ansatte. Vi kontaktet så de aktuelle bedriftene i første omgang via mail, og ga utfyllende informasjon enten via mail eller telefon til de bedriftene som takket ja. I den utfyllende informasjonen redegjorde vi i korte trekk om hva masterutredningen handlet om, om FOCUS-prosjektet og praktisk informasjon der vi understrekte at intervjuene ble behandlet konfidensielt. Det er en kjent sak at våren er en hektisk tid for regnskapsførere da de ofte jobber med kundenes årsavslutninger, noe som medfører begrenset tid til å stille opp som intervjuobjekter. Dette var noe vi merket i høyeste grad, da vi brukte en god del tid på å finne bedrifter som var villige til å delta. En stor andel av dem vi kontaktet svarte ikke og andre takke nei på grunn av tidspress. Vi fikk dog heldigvis nok positiv respons fra regnskapsbedrifter til å kunne fylle opp utvalget vårt.

3.2.3 Intervjuguide og forberedelser

Før vi gjennomførte intervjuene så vi det som hensiktsmessig å utforme en intervjuguide da det bidro til at vi fikk en bedre oversikt over intervjusituasjonen. En intervjuguide består av en rekke forslag til rekkefølgen av temaer som skal behandles under intervjuet (Thagaard, 2009). Vi valgte en tredeling, der vi først hadde en innledning med introduksjon av oss selv, en kort innføring i oppgavens tema og en forespørsel om respondentene ville samtykke til bruk av lydopptak hvor vi samtidig garanterte anonymitet og konfidensialitet. I hoveddelen ble en rekke temaer og tilhørende spørsmål behandlet før vi avslutningsvis rundet av intervjuet med en oppsummeringsdel. Intervjuguiden vår ble laget på bakgrunn av problemstilling og teori og den ble godkjent av vår veileder.

Kvale (1997:75, referert i Thagaard, 2009) understreker at de første minuttene av et intervju har avgjørende betydning. Det var av den grunn viktig at vi som intervjuere gav uttrykk for respekt så tidlig som mulig i intervjuprosessen for å kunne oppnå tillit hos respondenten. Videre påpeker Thagaard (2009) at det mest fordelaktige er å starte med mer nøytrale emner, for så å bevege samtalen over på mer emosjonelle ladete emner og runde av med nøytrale

emner. Vi valgte som nevnt av den grunn å starte med en liten presentasjon av oss selv og fortelle litt mer om utredningen. Videre spurte vi om de samtykket til lydopptak og understreket at vi ville ivareta deres anonymitet. Deretter spurte vi noen spørsmål knyttet til respondentenes utdanning og yrkesmessige bakgrunn. Etter at vi hadde «varmet opp» respondentene bevegde vi oss mer inn på mer personlige temaer, det vil si rolleendringer i organisasjonen og tillitsproblematikk før vi avrundet med noen generelle spørsmål. Eksempler på spørsmål var; «*I hvor stor grad er du regnskapsfører/rådgiver?*», «*hvilke forventninger har du til ledelsen i rolleendringsprosessen?*», «*kan du beskrive ledelsens kommunikasjon til de ansatte i forbindelse med rolleendringsprosessen?*», «*hvordan vil du beskrive dine ansattes påvirkningsmulighet på beslutninger som er tatt underveis i prosessen?*» og «*hvilke prestasjonskriterier har de ansatte?*». Mot slutten av intervjuet kan det være en fordel å stille mer generelle spørsmål for å roe ned intensiteten (ibid.). Her vil det være naturlig å spørre om respondentene ønsker å tilføye noe, samt forsikre enda en gang anonymitet og konfidensialitet og til slutt tilby innsyn i masterutredningen.

Vi valgte også å benytte oss av assosiasjonskart siden dette kunne hjelpe oss i å få en dypere innsikt i respondentenes tanker rundt begrepene «*kommunikasjon*» og «*deltakelse*» og hva de la i dem. I følge Hoyer og MacInnis (2010:179) vil assosiasjonskart være en oversikt over assosiasjoner knyttet til holdningsobjekter. I dette tilfellet ble kartet blant annet brukt i forbindelse med spørsmålet «*Hva legger du i ordet deltakelse*» og «*Hva forbinder du med ordet kommunikasjon?*». Den som ble intervjuet ble bedt om å skrive ned, formulere og forklarer de assosiasjonene og tankene som først dukket opp når de så ordene «*deltakelse*» og «*kommunikasjon*». For å hjelpe de respondentene som ikke hadde kjennskap til assosiasjonskart, lagde vi et eksempel som vi viste dem (se vedlegg C). Vi hadde i eksempelet brukt hovedordet «*bil*» hvor ordene «*fart*», «*bensin*» og «*transportmiddel*» var gitt som forslag på assosiasjoner. Bruken av disse kartene medførte at respondentene tok seg tid til å tenke over hva deltakelse og kommunikasjon betydde for dem i den gjeldende setting. Gjennom oppfølgingsspørsmål på emnet fikk vi fram et vidt spekter av hva regnskapsførere legger i ordene deltakelse og kommunikasjon. Assosiasjonskartene var også nyttige for analysedelen da de understreket hvilke assosiasjoner som var sterkest.

3.2.4 Gjennomføring av intervju

Vi valgte å benytte båndopptaker, det vil si et innspillingsprogram på mobiltelefonene våre under intervjuene i de tilfellene der respondentene samtykket. Det var kun i et tilfelle der respondenten ikke ønsket at vi skulle benytte oss av dette hjelpemiddelet. En av oss måtte i stedet notere det som ble sagt, mens den andre tok seg av selve intervjuet. Dette var noe utfordrende da det var vanskelig å få notert alt som ble sagt. Bruk av båndopptaker i intervjusituasjoner har i følge Saunders, Thornhill og Lewis (2012) en rekke fordeler. En viktig fordel er at intervjueren kan konsentrere seg om respondenten og vedkommende sitt svar. Dette kan gjøre det lettere for intervjueren å fange opp ikke-verbale signal. Videre kan man høre intervjuet om igjen og det gir en anledning til å benytte direkte sitater. Bruk av båndopptaker har imidlertid noen mulige ulemper som man må være oppmerksom på. Blant annet kan det at man benytter seg av opptaker ha innvirkning på svarene til respondenten, noe som kan ha negativ effekt på reliabiliteten. Videre er muligheten for tekniske problemer en ulempe samt at det ofte er meget tidkrevende å transkribere intervjuene (ibid.).

Under intervjuene har vi begge deltatt i dialogen med respondentene der vi har hatt ansvar for ulike temaer. I de første intervjuene var vi i større grad bundet opp til intervjuguiden, men dette løste seg etter hvert da vi ble mer trygg i intervjuerrollen. Intervjuene har vart fra rundt 50 minutter til 30 minutter der de første intervjuene gikk noe raskere. Utover i datainnsamlingsprosessen ble det etter hvert enklere for oss å finne ut hva vi skulle lete etter for så å konsentrere oss om dette. Enkelte temaer gikk igjen fra intervju til intervju.

Videre har vi vært oppmerksom på hvordan vårt kroppsspråk og holdning har framstått for intervjuobjektene. Hvis vi har vist en uinteressert eller negativ holdning kan det virke inn på svarene som fremkommer fra respondentene, noe som igjen kan true dataens reliabilitet.

Alle intervjuene har funnet sted på arbeidsplassen til respondentene. Der ble vi i alle tilfeller tildelt et grupperom, kontor eller kantine hvor vi uforstyrret gjennomførte intervjuene. Viktigheten av å ikke bli forstyrret under intervjuet påpekes av Tjora (2012). Intervjuene fant sted i tidsrommet fra slutten av april til midten av mai.

3.3 Dataanalyse

Etter at vi har samlet inn det nødvendige datamaterialet ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer måtte dataen analyseres. Vi benyttet oss av en såkalt temasentrert analytisk tilnærming. Thagaard (2009) omtaler temasentret analyse som en analyseform som medfører at vi sammenligner informasjon fra hvert tema fra alle respondentene. Formålet er å gå i dybden på hvert tema som vil utgjøre en analytisk enhet i analysetilnærmingen. Videre kjennetegnes temasentrerte tilnærminger av at teksten som har blitt utarbeidet på bakgrunn av intervjuer deles inn i kategorier (ibid.). Denne inndelingen i kategorier er det første steget i en kvalitativ dataanalyse. Kategorisering handler om aktiviteten knyttet til å identifisere og kode ulike enheter i datamaterialet, og kategoriene vil representere ulike kjernetemaer i utredningen. Disse enhetene kan for eksempel være sitater eller avsnitt som vil være viktig når det kommer til å besvare problemstillingen. Man vil gjennom, å benytte koding, få en bedre oversikt over det innsamlede datamaterialet og videre identifisere trender som utmerker seg (ibid.).

Vi valgte å benytte oss av det kvalitative verktøyet ATLAS.ti i analysen av dataene. Dette verktøyet bidro til å systematisere kodingen av teksten. I første omgang la vi de transkriberte intervjuene inn i programmet før kategoriseringen startet. Vi valgte å ha en åpen tilnærming til kategoriseringen siden vi ønsket å identifisere de emnene og temaene respondentene hadde ansett og vektlagt som viktige. Vi samlet så enhetene og gav dem passende navn for kodingen. Eksempel på koder var «*Kompetanse*», «*Kommunikasjon og tillit*» og «*Deltakelse*». Totalt ble det laget 81 koder. Vi passet på å tillegge hver kode til det meningsinnholdet som respondenten hadde uttrykket, for å være konsistent med kodingen. I følge Thagaard (2009) bør man unngå å splitte datamaterialet i for små enheter siden man kan risikere at de da mister sin betydning i den undersøkte konteksten. Dog vil også for store enheter gi forsker problemer med å definere hvilke situasjoner som er viktige for forskningsspørsmålet.

Siden vi først lagde 81 koder var det nødvendig å lage overordnede temaer og fordele kodene til disse. Vi endte til slutt opp med tre hovedtemaer etter å ha brukt søkemotoren til analyseverktøyet for å samle alle utsagnene fra de forskjellige kategoriene. Disse temaene var basert på vår problemstilling som Tjora (2012) påpeker at man bør gjøre.

Når vi presenterer datamaterialet benytter vi oss av direkte sitat fra intervjuene. Vi forsetter så å forklare sitatene noe Locke og Golden-Biddle (1997) omtaler som «*Show and tell*». Sitatene blir skrevet i kursiv og i de tilfellene hvor vi «hopper» inn i et sitat blir dette merket med (...). Selv om respondentene har ulike dialekter fant vi det fordelaktig å formidle sitatene på bokmål. Vi har samtidig valgt å utelate tenkepauser, latter og andre språklige bemerkninger som for eksempel «*ehm*» for å få en bedre flyt i språket.

3.4 Evaluering av metode

For å vurdere kvaliteten på dataene vi har samlet inn må vi vurdere dens reliabilitet og validitet. Det er imidlertid stilt spørsmål om disse begrepene har noen relevans for kvalitative data da de i større grad er knyttet til kvantitative målinger (Ringdal, 2001). Tilslutt vil vi drøfte noen etiske problemstillinger som berører utredningen.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler om hvorvidt studiet er blitt gjennomført på en pålitelig måte (Thagaard, 2009). Det innebærer ifølge Saunders, Lewis og Thornhill (2012) at en ny undersøkelse med samme framgangsmåte skal gi tilnærmet samme resultat hvis det blir gjennomført på nytt av andre forskere. Dog vil det i kvalitative undersøkelser ofte være vanskelig å få samme resultat siden konteksten ofte er spesiell og således vanskelig å gjenskape (Thagaard, 2009). Samtidig kan den undersøkte konteksten være grunnen til at man foretar studiet i utgangspunktet og på den måten vil reliabilitetsspørsmålet bli noe nedtonet. En av fordelene ved kvalitative undersøkelser er at man får fram mye informasjon som ofte ligger skjult og kan være med å beskrive og forklare årsakssammenhengene bak ulike fenomener. I vårt tilfelle vil hvert eneste intervju være unikt. Dette skyldes variasjoner i faktorer som geografiske lokasjoner, spørsmål som stilles og den kontakten eller kjemien som oppstår mellom oss og respondenten. For andre forskere vil vår måte å gjennomføre studiet på aldri bli hundre prosent likt. Forskerne kan reise til de samme bedriftene og snakke med de samme personene, men relasjonen mellom oss og de som ble intervjuet kan aldri bli helt likt. Vi kan for eksempel oppnå en sterkere kontakt med respondenten slik at vedkommende lettere åpner seg og deler sensitiv informasjon. Altså blir reliabilitets-

prinsippet på dette punktet svakt. Det vil derimot være viktig å vurdere reliabiliteten på andre områder.

Et område vil være relasjonen mellom intervjuer og respondentene som oppstår under de ulike intervjuprosessene. For eksempel vil variasjon i atferden i gjennomføring av intervjuene være en potensiell trussel mot reliabiliteten. Forskjellig toneleie, formulering av spørsmål eller kommentarer vil kunne påvirke respondentenes svar. Samtidig kan vi som intervjuer oppfatte og tolke disse svarene i en annen retning enn det som den intervjuede i utgangspunktet mente. For å redusere denne trusselen valgte vi så langt det lot seg gjøre å forholde oss til respondentene på samme måte. Vi var opptatt med å være konsistent i måten vi stilte spørsmålene og i de tilfellene vi opplevde uklarheter prøvde vi å stille de samme oppklaringsspørsmålene. Selve formen på spørsmålene vi valgte å benytte oss av var i hovedsak såkalte «åpne spørsmål», noe Thagaard (2009) anbefaler. Vi reduserte da bruken av ledende spørsmål og på den måten hindret forskyvnings i svarene. Dog var vi i noen tilfeller nødt til å bruke den sistnevnte spørsmålsformen for å få belyst ulike definisjoner eller avklaringer. Det ble for eksempel benyttet spørsmålet «*Er dette viktig med tanke på...*» for å få et klart svar på enkelte momenter.

Saunders, Thornhill og Lewis (2012) påpeker at tillitsforholdet mellom forsker og intervjuobjekt vil kunne påvirke hvordan respondenten svarer på spørsmålene og således ha betydning for reliabiliteten. For å skape tillit til de personene vi intervjuet, forsøkte vi å forberede oss godt på forhånd slikt at rammene rundt intervjuene var så gode som mulig. Vi møtte naturligvis opp presist, gav god informasjon om kontekst og presiserte anonymiteten overfor respondentene. Gjennom å opptre profesjonelt fra begynnelsen satset vi på at det var nok til å skape en tillitsrelasjon slik at vi fikk respondentene til å åpne seg. Vi startet derfor med å stille upersonlige spørsmål som en introduksjon til intervjuprosessen før de mer komplekse spørsmålene ble stilt.

Intervjuobjektens atferd vil også utgjøre en potensiell trussel mot reliabiliteten (Saunders, Thornhill & Lewis 2012). Respondentene som deltar kan ha et ønske å framstå i et bedre lys eller gir svar etter hva de tror forsker ønsker å høre. Videre kan situasjonen rundt det å intervju påvirke utvalget man får. Mange frykter at prosessen vil ta for lang tid i en hektisk hverdag og velger derfor å takke nei til invitasjonen. Som nevnt tidligere er våren en hektisk

tid for regnskapsførere. Vi valgte av den grunn å påpeke i forespørslene at hvert intervju kun ville vare rundt 30 minutter. Vi økte dermed sannsynligheten å treffe på dem som kunne ha dyp innsikt i problemstillingen, men som normalt ikke hadde ønsket å delta på en slik prosess, av de tidligere nevnte årsakene. Videre vil respondentens motvilje til å omtale og diskutere sensitive emner påvirke reliabiliteten. For å redusere denne problematikken forsøkte vi å legge til rette for en fortrolig intervjuprosess gjennom ivareta respondentens anonymitet og avskjerming fra andre individer.

Bruk av båndopptaker vil også påvirke oppgavens reliabilitet i følge Saunders, Thornhill og Lewis (2012). Individer som blir intervjuet kan vegre seg mot å svare på sensitive spørsmål når de vet at det de sier blir tatt opp som en digital lydfil og lagret. I de tilfellene hvor vi fikk lov av respondenten til å benytte båndopptaker merket vi ikke til noen endring i oppførsel fra tiden før dette spørsmålet forekom. En forklaring kan være at denne forespørselen ble nevnt under informasjonsmailen som ble sendt ut og dermed ikke kom som en overraskelse for respondentene under intervjuene. Imidlertid var det, som tidligere nevnt, en respondent som ikke ønsket at vi benyttet opptaker og dette ble naturligvis respektert.

Selv om den nevnte trusselen er høyst reell anså vi opptak av intervjuene som en større fordel enn de negative effektene dette måtte medføre. Det var fordi vi da unngikk å forringe og endre på informasjonen og utsagn som ble gitt og kunne gå tilbake til lydopptaket på de punktene vi ikke hadde klar for oss for dypere analyser. Selve analysen på datamaterialet ble behandlet gjennom nøyaktig transkribering noe som styrker reliabiliteten på studiet. For å få en jevn flyt i språket har det blitt utelatt språklige uvaner som for eksempel «*ehm*».

Siden vi i denne utredningen kun intervjuet autoriserte regnskapsførere som er tilknyttet NARF kan dette være en mulig svakhet ved undersøkelsen. Da verken autoriserte regnskapsførere fra byråer uten medlemskap i NARF eller andre regnskapsførere har blitt undersøkt kan dette resultere i at funnene ikke representerer bransjens syn som helhet. Når man samtidig vet at interesserorganisasjonen aktivt oppfordrer sine medlemmer til å utvikle rådgivningstjenester kan dette påvirke i den retning at de undersøkte respondentene er mer positivt innstilt til denne rollen enn hva som er tilfellet hos resten av bransjen. Samtidig kan det stilles spørsmål hvorvidt fordelingen av autoriserte regnskapsførere som enten er ledere eller underordnede vil være en trussel mot oppgavens reliabilitet. I utgangspunktet var

planen å intervju 15 autoriserte regnskapsførere, hvor 10 av dem var ansatt og de fem resterende var ledere. Som nevnt tidligere har regnskapsførere et stort arbeidspress på våren, noe som var en stor årsak til at vi kun fikk intervjuet 13 respondenter. Videre ble andelen ledere i utvalget større enn det vi ønsket. En av grunnene er at mange autoriserte regnskapsførere har lederstillinger i sine respektive bedrifter. Det var med andre ord utfordrende å finne autoriserte regnskapsførere på lavere nivå i bedriften som samtidig hadde anledning til å delta på intervju. Vi kan ikke altså ikke utelukke at den store andelen ledere i forhold til ansatte kan ha hatt innvirkning på resultatene.

3.4.2 Validitet

Validitet, altså om det er gyldig, handler om hvorvidt man måler det man ønsker å måle (Ringdal, 2001). Ulike typer validitet som det må tas spesielt hensyn til i kvalitativ forskning er intern validitet og ekstern validitet.

Intern validitet diskuterer problemstillingen rundt spørsmålet om at utredningen faktisk måler det den har som formål å måle (Saunders, Thornhill & Lewis, 2012). I kvalitativ forskning vil ofte vurderinger av validitet være mer diffus enn i kvantitativ forskning, da en ofte opererer ut i fra teoretiske begrepsdefinisjoner (Ringdal, 2001). Det er imidlertid en rekke faktorer som man kan rette fokus mot ved i vurderingen av validiteten. En sentral faktor som har innvirkning på validiteten i kvalitative studier, er forskerens tolkning av datamaterialet, og om denne tolkningen støttes opp av annen forskning (Ringdal, 2001, Thagaard, 2009).

Vi gjennomførte av den grunn en rekke tiltak for å styrke utredningens validitet. Et av tiltakene var å stille respondentene oppfølgende spørsmål hvis det var usikkerhet knyttet til hva de ønsket å formidle. For å sikre intern validitet var det altså viktig at funnene våre ble kvalitetssikret gjennom samsvar med funn fra tidligere studier.

Ekstern validitet (kan også kalles generaliserbarhet) er muligheten man har til å bruke resultatet i andre sammenhenger. Man vil med andre ord vurdere overførbarheten av funnene. Det må imidlertid understrekes at det ved kvalitative studier vil være vanskelig å generalisere fra et utvalg til en populasjon på bakgrunn av de funnene man kommer frem til. I kvalitative studier går man ofte i dybden av fenomener der man søker forståelse, i

motsetning til kvantitative tilnæringsmåter, der man samler inn data fra betydelig antall respondenter. Det kan tenkes at våre resultater til en viss grad kan gjelde utenfor vår kontekst, som er regnskapsbransjen. Hvordan en leder kan ivareta tillit under rolleendringsprosesser kan trolig sammenlignes og gi mange likhetstrekk på tvers av andre bransjer. Vi må imidlertid være forsiktig med å trekke konklusjoner på bakgrunn av våre funn til andre sammenhenger da vi kun har tatt for oss regnskapsbransjen.

3.4.3 Etiske vurderinger

I følge Thagaard (2009) er det en rekke etiske utfordringer som kan oppstå i intervju-situasjonen og senere i analysen av datamaterialet. Vi har derfor foretatt en rekke vurderinger knyttet til etiske utfordringer for å opprettholde et høyt forskningsmessig nivå. Et sentralt forskningsetisk prinsipp omhandler *frivillig* deltakelse (Ringdal, 2001). Vi sørget for å ivareta dette hensynet ved å informere respondentene tidlig i datainnsamlingsprosessen at all deltakelse i forskningsprosjektet i utgangspunktet var frivillig. Videre var vi oppmerksom på mulige problemer som omhandler avveininger om hvor personlige og nærgående spørsmål man kan stille (Thagaard, 2009). Det var av den grunn viktig å vise vår respekt for respondentenes grenser og ikke forlede dem til å gi mer informasjon enn det de egentlig ønsket. Man må dessuten respektere at respondenten står fritt til å svare på spørsmålene som blir stilt, jfr frivillig deltakelse. Videre nevner Thagaard (2009) at et sentralt forskningsetisk prinsipp er at respondentene ikke skal komme til skade under deltakelse i forskningsprosjekter. Det ble av den grunn viktig å sørge for at deres anonymitet ble ivaretatt. Hvis respondentene garanteres anonymitet kan det virke motiverende, slik at de velger å delta i prosjektet (Ringdal, 2001). I følge Thagaard (2009) kan dette hensynet ivaretas ved å unngå sitater som er preget av spesielle ord og uttrykk som kan bidra til identifikasjon. Vi ivaretok hensynet til anonymitet ved å overføre lydfilet fra mobil til pc slik at intervjumaterialet ble lagret på et passordbeskyttet område. Lydfilet på mobilene våre ble slettet med en gang etter at overføringen hadde funnet sted. Videre betegnet vi intervjufilet som ID1, ID2 osv, slik at det ikke skulle være mulig å spore tilbake til respondentene. Som forskere bør vi dessuten ikke *føre intervjuobjektene våre bak lyset* (Ringdal, 2001). Dette unngikk vi ved å opplyse deltakerne tidlig i forskningsprosessen om formålet med prosjektet og hvem som sto bak.

4. Resultater

Vi vil i den følgende delen av oppgaven presentere de viktigste funnene fra analysen som kan bidra til å besvare forskningsspørsmålene: «*Hvordan påvirker kommunikasjon og deltakelse tilliten de ansatte har til ledelsen i forbindelse med rolleendringen?*» og «*Hvilke faktorer vektlegger regnskapsføreren i utformingen av kontrollsystemer med hensyn til ivaretagelse av tillit?*».

Våre funn vil bli presentert i form av sitater og ordskyer. I denne delen vil målet være å presentere våre funn, mens det i neste del vil legges vekt på drøfting av våre funn opp i mot eksisterende teori.

4.1 Utfordringer i regnskapsbransjen

I denne første delen vil vi vise hvilke ulike faktorer respondentene opplever som utfordrende når de blir bedt om å beskrive bransjen slik den ser ut nå og hvordan de tror den vil utvikle seg de neste fem årene. Fra respondentenes svar framkommer det særlig to trender som vi har valgt å fokusere på. Den første faktoren, som alle de som ble intervjuet nevnte, er det pågående *teknologiskiftet* i bransjen. Samtidig opplever de fleste som ble intervjuet en stor usikkerhet knyttet til rådgiverrollen og hva det innebærer og faktisk være en *rådgiver*. Noen påpeker at dette er en rolle som allerede er implementert i det å være regnskapsfører, mens andre ønsker å danne et klart skille mellom disse rollene, hvert fall på regningen til kunden. I de følgende avsnittene vil vi vise hva respondentene har svart og hvilke utfordringer de opplever på disse punktetene.

4.1.1 Teknologiskifte i bransjen

Alle respondentene forteller at de opplever en teknologisk utvikling som har en innvirkning på deres rolle i regnskapsbransjen. Denne innvirkningen varierer naturligvis i ulik grad mellom byråene, men alle forventer større omveltninger i bransjen. Det første vi vil presentere er opplevelsen av bransjen på et generelt nivå.

4.1.2 Bransjen generelt

Når vi spør om respondentene kan gi oss et innblikk i dagens situasjon i bransjen påpekes det at bransjen opplever en teknisk endring i det å føre regnskap. Alle svarer at det går mot en effektivisering av regnskapstjenester gjennom automatiserte datasystemer. Dette vil bidra til at antall arbeidsoppgaver vil bli redusert og enkelte oppgaver vil falle helt vekk. Det påpekes av en leder at denne utviklingen bare vil øke i framtiden:

«Når er vi i en slags brytningsfase, der man i større grad går over til elektroniske løsninger. Det vi si filoverføringer. Kjøre alt i scanning og den type løsninger. Det er denne veien vi kommer til å gå, (...) Videre tror jeg at det kommer til å skje en stor endring i løpet av de neste 2-5 neste årene. De som ikke er med på endringen, vil aldri følge med. De må finne på noe annet å gjøre». (ID6).

Videre sier en annen ansatt: «Den teknologiske utviklingen er veldig stor» og når vi spør hva som menes med teknologisk utvikling er svaret: «Det vil jeg si er utnyttelse av dataflyt for effektivisering». (ID8).

Bortfallet av arbeidsoppgaver tillegges effektiviserende datasystemer: «Systematisering av bilag, filoverføringer osv har tatt vekk en god del arbeid fra oss». (ID10). Dette synet deles av en annen respondent: «Det er en bransje i endring med teknologiskifte, masse automatiseres, programvare som gjør at du ikke puncher så mye, så mye av oppgavene forsvinner og vi må hente inn timene våre». (ID1).

Disse timene som står til rådighet for regnskapsførerene ønsker mange ledere at de ansatte skal bruke på rådgivningstjenester. På spørsmålet om hva leder tenker rundt det å kompensere for de timene som blir overtatt av datasystemene blir det besvart av en leder: «(...) Dette via for eksempel rådgivning eller andre tjenester». (ID1). Andre ledere nevner også at denne tiden vil bli brukt mot mer rådgivning: «Mindre punching av tall da vi opplever økende grad av automatisering. Dette skulle implisere mer rådgivning». (ID3), samt tettere oppfølging av kundene: «Vi kommer med andre ord til å være langt mer konsulentrettet enn det vi er i dag. Kommunikasjonen med kundene blir tettere, mer oppfølging». (ID6). Det framgår av sitatene at den naturlige veien blir å utvikle

rådgivningstjenester for å bøte for de timene som forsvinner. En underordnet påpeker at dette kan komme fra eksisterende kunder:

«Ledelsen forventer at vi skal fokusere mer på det, og prøve å vinkle oss inn på mer rådgivning. Videre tenker jeg at selv om ledelsen i bedriften ønsker økt omsetning, så er det ikke nødvendigvis at de trenger flere kunder». (ID7).

4.1.3 Utfordringer knyttet til rolleovergangen

Det som er interessant å merke seg er at lederne forventer at i framtiden vil rådgivning til kundene utgjøre en større del av omsetningen, men samtidig sliter de med å forberede de ansatte på denne rolleovergangen. En utfordring som vi ser at gjør seg gjeldende fra de vi har intervjuet går på at man har problemer med å ta til seg rollen som rådgiver. Dette blir begrunnet gjennom ulike momenter. Ifølge en leder har bransjen startproblemer knyttet til det å gjennomføre endringer. Samtidig sliter mange ansatte med å kommunisere med kundene som en rådgiver:

«Vi er jo en litt sånn treg bransje og er ikke så vant til å kommunisere ut, vi er mere sånn kontor-mennesker, hvert fall en del av oss, (...) Det er jo litt vanskelig å få ut sånn veldig engasjement, alle ikke har det samme engasjementet». (ID1).

Denne problematikken knyttet til kommunikasjon deles av en annen leder:

«(...) Det har noe å gjøre med hvordan du fører dialogen med kundene. Noen av mine ansatte trives nok ikke med denne rollen per i dag og jeg tror ikke de kommer til å trives i framtiden heller, (...) Noen av dem syntes nok det er tryggest å sitte på tastaturet, sende en mail istedenfor å ta den muntlige samtalen. Flere av dem er nok ikke like sterk verbalt». (ID6).

En annen utfordring som viser å gjøre seg gjeldende er å definere hvilke arbeidsoppgaver som er rådgivning og belyse dette overfor kundene. Mange av de intervjuede svarer at de holder på med en viss grad av rådgivning og alltid har gjort det, men velger å ikke ta seg betalt for tjenesten. Dette er noe som regnskapsbyråene ønsker å endre på og en ansatt sier:

«Jeg har alltid drevet på med rådgivning. Men man har aldri turt å kalle det for rådgivning. Man er nødt til å opparbeide en viss selvtillit og man må våge å kalle en spade for en spade og erkjenne at dette faktisk er rådgivning. Dette er faktisk en kompetanse vi sitter på som er etterspurt, og som små bedrifter faktisk trenger». (ID8).

En av lederne sier følgende når vedkommende blir spurt om hvordan de tenker å løse belyningsproblematikken overfor kundene: *«Og det er en av våre utfordringer, å ikke sette alt på regnskapsføring, men på en måte være litt lur og få dette her inn i et system som gjør at det kan bli en rådgivning».* (ID1). Det å vite hva man skal definere som rådgivning oppleves som vanskelig. Samme respondent spør retorisk: *«For eksempel bare det å ta en telefon, er dette generell regnskapsføring eller er dette rådgivning?».* (ID1), mens en annen leder forteller hva vedkommende legger i ordet rådgivning: *«Nå vet ikke jeg helt hva dere legger i rådgivning, men det ser nå jeg litt på som rådgivning, at de har et oppdatert regnskap og at de kan lage en rapport rundt det».* (ID4). Samme respondent eksemplifiserer også utfordringen når det gjelder å avgrense hva en rådgiver holder på med:

«(...)Men rådgivningsrolle, den blir plutselig veldig vid igjen. En konsulent, hva er det de holder på med? - de holder på med alt. De skal kunne alt og så kan de egentlig ingenting og så ender det bare opp med rot hele greien». (ID4).

Manglende tro på kompetanse gjør også det å ta til seg rollen som rådgiver vanskelig. En ansatt uttrykker at bransjen både sliter med å ha nok kompetanse om rådgivning samt å tiltrekke seg høykompetanse: *«Jeg føler vel ikke at jeg sitter med kjempe kompetanse om rådgivning...(...) Jeg tror vi trenger mer kompetanse. Det er ikke bare å føre billag».* (ID2). Videre sier en annen ansatt slik: *«Den generelle kompetansen om det å gi råd er lav».* (ID5). Når vi spør hva respondenten tror kan være årsaken til at bransjen ikke har tilstrekkelig kompetanse om rådgivning blir spørsmålet besvart med at bransjen lider av lav status og dårlig lønnsomhet. Dermed får man ikke tak i de beste kandidatene og man må jobbe med det man har: *«Det å være regnskapsfører har ingen status. Dette er jo noe NARF har jobbet med. Videre er det underbetalt, dermed får du kanskje ikke tak i de kandidatene du ønsker deg».* (ID5). En leder gir følgende svar på spørsmålet:

«Det er kompetanse og lønn. Og når man sliter med lønnsomhet så kan man ikke betale de beste folkene. Ergo får man ikke de med best kompetanse. Og da må man jobbe med det man har... (...)Og rådgivning er jo enda mer høykompetanse slik som jeg ser det. Og da må du enda ett skritt videre fra det å gjøre et regnskap. Da skal du begynne å gå inn å se hva som skjer med kunden og analysere de eventuelle problemene. Da snakker du et skritt videre fra det å lage et regnskap. Å kunne dokumentere balansen er en ting, det kan hvem som helst læres opp til, men å kunne analysere resultatet ditt, da må du kunne enda mer. Så det er utfordring nummer to

når det gjelder rådgivning – det å få tak i gode nok folk som på en måte kan tilføre noe». (ID4).

Oppsummering

Av respondentens svar ser vi at alle opplever at hverdagen til regnskapsførerene er i ferd med å endres og at det forventes at arbeidsoppgavene i framtiden kommer i større grad til å omhandle det å rådføre kunden. Dette er et resultat av den teknologiske utviklingen som bransjen opplever, hvor automatisering og effektivisering av databehandlingsprosessen reduserer antall timer som går med til manuell regnskapsføring. Samtidig har man vanskeligheter med å forstå hvor grensene går som regnskapsfører og hvor grensene som rådgiver begynner. Dermed blir rådgiverrollen oppfattet som en veldig diffus rolle og er noe av årsaken til at respondentene sliter med å ta til seg rollen som rådgiver. Kompetanse for det å være rådgiver er også et annet moment. Både å heve det nåværende kompetansenivå for rådgivning og det å tiltrekke seg personer med denne kompetansen virker å være en utfordring i bransjen.

4.2 Bruk av kommunikasjon i rolleendringsprosessen

Vi vil i den følgende delen beskrive hva som forbindes med kommunikasjon, der svarene vil bli illustrert ved hjelp av en ordskey. Deretter vil vi beskrive ledelsens kommunikasjon overfor de ansatte i rolleendringen, det vil si hvordan de begrunnet nødvendigheten av å gå fra tradisjonell regnskapsføring til et større innslag av rådgivning i arbeidshverdagen. Videre vil vi presentere respondentenes tanker knyttet til begrunnelsen, der hovedvekten legges på hvorvidt de ansatte forsto begrunnelsen og om den ble vurdert som ærlig. Deretter vil vi presentere funnene relatert til spørsmålet om hva kommunikasjon har å si for de ansattes forståelse for rådgiverrollen. Til slutt vil vi ta for oss de eksplisitte funnene som omhandler kommunikasjon og tillit.

4.2.1 Beskrivelse av kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen

Vi valgte å benytte assosiasjonskart under intervjuene der respondentene lister opp hva de forbinder med et gitt tema. De funnene som foreligger blir nedenfor presentert i en ordskey. Denne illustrasjonen viser hvilke assosiasjoner respondentene får til temaet om kommunika-

sjon mellom ansatte og ledelsen. Jo hyppigere et ord blir nevnt desto større vil ordet vise seg i ordskyen. Det vil med andre ord si at de største ordene er nevnt flest ganger. Forklaringene knyttet til assosiasjonene vil behandles nedenfor.

4.2.2 Figur 8: Assosiasjoner til kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen



Ut i fra ordskyen så er informasjon det ordet som brukes hyppigst når respondentene skal beskrive kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen. En respondent som er leder, betrakter informasjon i denne sammenhengen som gjennomgåelse av fakta: «*Det ble gjennomgått en del fakta etter studie fra NARF, for det er gjort mye undersøkelser på dette her*». (ID1). Informasjon som ble gitt til de ansatte i dette tilfellet var med andre ord faktabasert. Lederen synes altså å formidle faktabasert informasjon for å underbygge sine synspunkter.

En annen respondent, en ansatt, understreker viktigheten av informasjon. «*Det er viktig med formidlingen, det vil si at ledelsen er flink til å informere og formidle så vi vet hva ledelsen ønsker*». (ID2). Denne respondenten sier altså at informasjon fra ledelsen har betydning for samspillet mellom ledelsen og de ansatte. For at begge parter skal trekke i samme retning bør de ansatte ha kjennskap til ledelsens motiver, samt støtte opp om disse motivene.

Videre forbindes informasjon i følge en overordnet med at ledelsen er «frampå»: «*Være i forkant slik at de ansatte slipper å stille spørsmål først*». (ID6). Dette viser at det er viktig å gi de ansatte informasjon om forhold som berører deres interesser. Hvis de ansatte hele tiden

må stille spørsmål først kan det oppfattes som om ledelsen holder tilbake relevant informasjon. Dette kan også knyttes til ordet proaktiv som ikke nevnes like hyppig som ordet informasjon.

Informasjon i denne konteksten understreker også at det er en interaksjon mellom ledelsen og de ansatte. Det handler i følge en ansatt om: « *Utteksling av informasjon*». (ID7). Det vil si at begge parter kan ha tilgang til informasjon som vil kunne være nyttig for den andre parten. Eksempler på dette kan være at ledelsen gir faktabasert informasjon om hvorfor det er nødvendig med å tilby mer rådgivning, mens de ansatte formidler informasjon om hvilke utfordringer de kan møte når de prøver å leve opp til å leve opp til de forventningene som rolleendringen medfører. En leder, (ID10), betegner informasjon mellom partene som gjensidig, noe som i praksis vil bety det samme som ovenfor, utveksling av informasjon.

4.2.3 Begrunnelse for rolleendringen

Vi vil nedenfor presentere våre funn knyttet til de ulike begrunnelsene som ble gitt til de ansatte om hvorfor det var nødvendig å øke innslaget av rådgivning i tjenesteporteføljen.

Som nevnt ovenfor ble faktabasert informasjon lagt fram som en begrunnelse: «*Det ble gjennomgått en del fakta etter studie fra NARF, for det er gjort mye undersøkelser på dette her*». (ID1). Dette er altså et forsøk på å forklare endringsbehovet ut i fra kunnskap som beror seg på fakta. Videre ble det i følge en ansatt informert om endringen gjennom interne publikasjoner i bedriften: «*Det må jeg kunne si at det har blitt gjort. Det blir gjentatt med jevne mellomrom gjennom publikasjoner og lignende*». (ID11).

Nødvendigheten av endringen har også blitt grunnlagt i følge en leder med at det er til det beste for organisasjonen og dens medlemmer:

«*Samtidig å kommunisere at dette er ikke bare noe jeg ønsker for at byrået skal bli stort og vokse og ha bedre inntjening, men at dette er for hele byrået for å sikre arbeidsplasser og får at de skal få en spennende hverdag, hver og en av dem*». (ID1).

Videre påpeker ID2 (ansatt):

«Jeg tror mye var påvirket utenfra, at vi følte at, vi er et lite selskap og må prøve å henge med liksom ellers så mister vi kunder. Det er altså på grunn av eksterne krefter som «tvinger» oss til å gjennomføre dette». (ID2).

Her begrunnes behovet for rolleendringen med at ytre krefter gjør det nødvendig for bedriften å respondere, hvis ikke vil det kunne ha en negativ innvirkning på organisasjonen som tap av kunder, noe som igjen fører til usikkerhet knyttet til arbeidsplasser. Med andre ord en utvikling som vil være ugunstig for regnskapsbransjen.

Skiftninger i omgivelsene, det vil si ytre krefter, blir altså benyttet som forklaring på endringen. En leder sa følgende: *«Jeg begrunnet det med endringer i bransjen».* (ID6). Konkrete endringer i regnskapsbransjen er i følge en annen leder:

«Nye generasjoner kunder: De er bedre utdannede og gjør en god del av jobben selv, men samtidig forventer de høyere kvalitet på det arbeidet de kjøper. Nye krav fra myndighetene og at kunden etterspør nye tjenester: Har å gjøre med frafall av revisjon. Det vil si at regnskapsførere overtar noe av de oppgavene revisorene har hatt. Videre har det vel med pris å gjøre. Regnskapsførere har tradisjonelt hatt lavere timesatser enn revisorene. Altinn-portalen har endret kommunikasjonen mellom bransjen og myndighetene. Den teknologiske utviklingen har endret denne formen for kommunikasjon. Innsending av papir i forhold til å sende det inn elektronisk. Myndighetene har endret skatteetaten totalt. Før hadde man kontakt med lokale ligningskontor. Nå er det større enheter». (ID10).

En overordnet ga følgende begrunnelse:

«Det går på den teknologiske utviklingen. Videre går det kundenes ønsker. De oppfatter produktet som litt utvidet da det har vært en bevissthet om at regnskapsførerrollen har endret seg. Vi ønsker også å utvide produktporteføljen, men det kan være utfordrende å få de ansatte med på dette». (ID12).

Videre har to andre respondenter (begge ledere) følgende kommentar til endringer i omgivelsene som omgir regnskapsbyråene:

«Bare det at det har blitt frafall fra revisor er en stor omveltning for bransjen og regnskapsførerne. Det er egentlig en ganske drastisk endring i seg selv, som på en måte ikke alle har tatt inn over seg selv enda. Man får mer ansvar allerede». (ID4).

Videre sier respondent ID9:

«Har litt å gjøre med fravalg av revisor. Tradisjonelt har revisor jobbet med rådgivning. Revisorer er blitt involvert mer i investeringsbeslutninger. De som ikke er revisorer vil miste dette leddet».

Det er dog ikke blitt framlagt en konkret begrunnelse for rolleendringsprosessen i alle regnskapsbedriftene vi undersøkte. En ansatt sier følgende: *«Nei, vi fikk ingen konkret begrunnelse. Men vi ser jo på det som en del av tjenesten vi bør tilby. Altså som en del av det å være en regnskapsfører».* (ID7). Denne respondenten er med andre ord innforstått med at det vil gå mot mer rådgivning i framtiden da det i større grad har fått en naturlig plass i regnskapsførernes tjenesteportefølje.

4.2.4 De ansattes reaksjoner på begrunnelsene

Vi vil i den følgende delen presentere funn knyttet til de ansattes reaksjoner på de begrunnelsene som ble lagt fram av ledelsen, altså hvordan forklaringene ble oppfattet og om de ble forstått. Videre vil vi skille mellom hvilke effekt ledelsen tror begrunnelsene har på de ansatte, og hvordan de ansatte faktisk reagerte. Vi vil i første omgang se på de ansattes forståelse for redegjørelsene til ledelsen. Deretter vil vi se på om ledelsens forklaringer oppfattes som oppriktige og ærlige. Tilslutt vil vi ta for oss hvorvidt kommunikasjon fra ledelsen bedrer forståelsen for rådgiverrollen.

Forståelse

En ansatt, svarte følgende på hvordan vedkommende oppfattet forklaringen på den pågående rolleendringen: *«Ja den var lett å forstå, men vi har vel vært litt skeptiske, det er klart at man er ofte skeptisk mot sanne endringer».* (ID2). Videre utdyper vedkommende sin forståelse for rasjonale bak endringen: *«Jeg tror vi så at vi ville tape i konkurransen hvis vi ikke prøver være litt frampå med rådgivningstjenester fordi det finnes flere muligheter i dag, enn før, blant annet nettbaserte løsninger. Det er litt med å henge med på det og vi må lære om det».* Det er med andre ord klart at vedkommende føler seg på bølgelengde med ledelsen

når det gjelder hvordan man skal forholde seg til utfordringer og hvordan man skal respondere på dem. En annen ansatt har en noenlunde lik oppfatning:

«Jeg har ikke opplevd at det har vært store sprik i denne begrunnelsen, så jeg tror ikke at det er noen som jobber i mot dette her nei. Men det vil jo alltid være noen som ikke er like kjapp når det gjelder å ta til seg disse nye tingene, noe som har litt med data å gjøre.». (ID11).

Sistnevnte respondent gir altså her uttrykk for å ha forstått ledelsens redegjørelse. Vedkommende erkjenner så at det vil ta tid for enkelte medarbeidere å tilpasse seg en endret hverdag.

Videre har en av lederne en ganske klar oppfatning på at de ansatte har forstått redegjørelsen: *«De ser veldig lett nødvendigheten av omstillingen».* (ID10). Denne forestillingen deles av en annen overordnet som imidlertid ikke er like kontant i svaret sitt: *«Det var ikke lett å forstå nei. De forstår det, men det tar veldig lang tid for at det synker inn og jobbe med underbevisstheten».* (ID1). Den samme lederen sier videre:

«Det tar tid, men de har forstått at de er nødt til å bli endringer for ellers er ikke vi levedyktige slik som vi driver det, så det har jo de forstått. De har jo forstått alvor et i det og oppfattet det som ærlig og reell i den beskjedne som har blitt gitt, for de har jo lest om dette på NARF og hørt om det på alle kurs som NARF har snakket om».

Denne lederen mener altså at de underordnede har forstått hvorfor det er nødvendig å tilby mer rådgivning da endringer i regnskapsbransjen tvinger frem nytenkning, men det har dog tatt litt tid før de erkjente at endringen ville komme. Det var flere andre ledere som hadde lignende oppfatninger av de underordnedes reaksjoner:

«Ja, de gjør det når jeg forteller det, men de fortrenger det ganske fort fordi de syns det er så deilig sitte der å taste på tastaturene sine. Jeg er ærlig på det, jeg sier til dem at de må heve seg, komme seg litt videre». (ID6).

Videre sa en annen overordnet:

«Nja, både og. Noen kan oppleve det som en undergraving av den historiske jobben. Man må være litt forsiktig da det handler om de ansattes verdighet. Videre så ønsker

de ikke å ta innover seg endringer som sådan da det er trygt og godt det en allerede har». (ID12).

Som sagt så forstår de underordnede hva som ligger bak begrunnelsen på hvorfor økt rådgivning og derav økt kundekontakt er veien å gå. Problemet er imidlertid at de liker seg godt innenfor sin egen komfortsone, det vil si innenfor kontorets fire vegger. En større grad av kommunikasjon med kundene vil kunne føre enkelte ansatte utenfor komfortsonen, noe som fører til at de har problemer med å ta inn over seg hva endringen omfatter.

Begrunnelser som uttrykk for ærlighet

Enkelte respondenter, både overordnede og underordnede hadde synspunkter knyttet til hvorvidt redegjørelsene ble oppfattet som ærlige og oppriktige. En av respondentene, en leder, fortalte at de ansatte både hadde lest årsakene bak endringene på NARFs hjemmesider og fått fortalt den samme informasjonen på kurs som ble arrangert av NARF: *«De har jo forstått alvoret i det og oppfattet det som ærlig og reell i den beskjedne som har blitt gitt, for de har jo lest om dette på NARF og hørt om det på alle kurs om som NARF holdt». (ID1).* De ansatte har med andre ord andre informasjonskilder å støtte seg til utenom lederen i den aktuelle bedriften. Når de ser at budskapet fra ledelsen samsvarer med det de tidligere har blitt fortalt så oppfatter de den som ærlig. Videre sier den samme respondente: *«Det har vært en del skeptiske holdninger og har jobbet mye med å forstå at dette er på en måte til byråets sitt beste og at det ikke er andre hensikter». (ID1).* Vedkommende forteller at det har vært en viss skepsis blant de ansatte knyttet til å ta i bruk mer rådgivning. For å dempe denne skepsisen har det blitt kommunisert ut at endringen vil være til gunst for alle parter innad i bedriften, samt at det ikke er en skjult agenda der en vil føre de ansatte bak lyset. Ledelsen har med andre ord lagt vekt på å framstå som ærlig i sin kommunikasjon ovenfor de underordnede.

En ansatt svarer følgende på spørsmålet hvorvidt vedkommende oppfattet begrunnelsen som ærlig: *«Ja jeg gjorde vel det. Fordi både jeg og mine medarbeidere trodde at dette var noe vi måtte gjøre, så vi kan kalle det ærlig». (ID2).* Respondenten så selv behovet for å foreta endringer i organisasjonen, noe som bidro til at vedkommende betraktet ledelsens kommunikasjon som ærlig. Det kan tenkes at det er lettere for de ansatte å oppfatte en

redegjørelse som ærlig når de selv ser behovet for endring i motsetning til i de tilfeller der det er mer uklart. I de tilfeller hvor de ansatte ikke forstår hvorfor det er nødvendig å foreta endringer, vil de kanskje i større grad være skeptiske og stille spørsmål om hvorvidt ledelsen opplyser dem om deres egentlige hensikter. Ledelsen kan altså bli oppfattet som uærlig hvis de skjuler sine hensikter. Videre svarer en annen ansatt på tilsvarende spørsmål:

«Den er vel ærlig, hensikten er ærlig, men det er et godt stykke vei å gå fordi vi er opplært til å sitte her innenfor disse fire veggene. Og det å få vridd dette over til at alle skal kunne kommunisere med kundene det er et godt stykke vei å gå». (ID8).

Respondenten oppfatter i likhet med respondenten ovenfor forklaringen som ærlig. Vedkommende tilføyer imidlertid at det er lettere sagt enn gjort å gå fra regnskapsførerrollen til rådgiverrollen. Et større innslag av rådgivning og derav kundekontakt vil være noe nytt for en del ansatte i bransjen. Som nevnt tidligere vil kommunikasjon med kundene kunne føles utrygt for de som ikke er trygg på den nye rollen.

Forståelse for rådgiverrollen

I det følgende avsnittet vil vi se på hvorvidt ledelsens kommunikasjon bidro til en økt forståelse for hva det vil si å være rådgiver, noe som igjen kan føre til at de ansatte ønsker å «gå inn i rollen» i stedet for å bli «dyttet», det vil si pull i stedet for push. Som nevnt i utledningen av proposisjon 2 kan dette ha betydning på de ansattes rettferdighetsbetraktninger knyttet til prosessen. Videre kan dette ha implikasjoner for de ansattes tillit til ledelsen.

En av de ansatte ga uttrykk for at kommunikasjon hadde bidratt til å øke forståelsen for rådgiverrollen: *«Ja det gjør jeg absolutt. Det skyldes nok at man har blitt klar over hvor viktig det er. At det kreves noe mer». (ID2).* Respondenten sier her at det har blitt formidlet hvor viktig det er at de ansatte i større grad opptrer som rådgivere, og at denne rollen krever mer av de ansatte enn den tradisjonelle regnskapsførerrollen. En annen ansatt sier følgende:

«Det ligger en læreprosess her og at det må en god del kursvirksomhet til for massen. En god del av de ansatte vil nok ha en god del av det innebygget allerede, men at det må en kommunisering til og en bevisstgjøring for å få opp andelen rådgivning tror jeg er viktig». (ID8).

Respondenten understreker her at kommunikasjon og bevisstgjøring er viktig for at flere regnskapsførere skal få opp øynene for rådgivning, noe som igjen kan bidra til at de ønsker å «tre inn i» rollen i stedet for å bli «dyttet» inn i den.

Videre sier en annen ansatt at man etter hvert vil bli bevisst på at rådgivning vil legge større beslag på den tiden regnskapsføreren har til rådighet:

«Når man har hatt kundekontakt en stund så vil man forstå at dette vil øke i omfang, at det vil presse seg på. Hvis du ikke ville vært med på det, måtte du nesten ha backet ut. Enten må du være med eller så man en trekke seg tilbake. Omfanget har bare økt i det siste». (ID11).

Den økte forståelsen for rådgiverrollens betydning kommer altså som en konsekvens av økt kundekontakt i følge respondenten. Det er med andre ord mer uklart hvorvidt kommunikasjonen fra ledelsen har bidratt til å øke forståelsen for rollen. I en annen regnskapsbedrift ga den ansatte uttrykk for at kommunikasjon fra ledelsen ikke hadde bedret forståelsen for rådgiverrollen: *«Nei, det har jeg ikke. Nei, jeg brenner litt for den biten i utgangspunktet». (ID7).* Det er med andre ord ulike oppfatninger blant de ansatte om hvorvidt kommunikasjon fra ledelsen har gitt de ansatte bedre forutsetninger for å forstå rådgiverrollen og hva den innebærer.

Videre gir en av lederne uttrykk for at de ansatte har fått en økt forståelse av rådgiverrollen:

«Ja i hverdagen som alle lever i så er jo det det. Og bli bevisstgjort om hva er det som er regnskapsføring og hva er det som er rådgivning og hva er det jeg gir kundene nå, og hva er det jeg kan tenke å gi dem i framtiden». (ID1).

Denne respondenten har bevisstgjort de ansatte om skillet mellom regnskapsføring og rådgivning ved hjelp av kommunikasjon, noe som igjen tydeliggjør hva rådgivning innebærer. En annen leder tror også at de ansatte er mer bevisste på hva det vil si å være en rådgiver:

«Jeg tror de vil bli mer bevisst på det. Videre er vi i en evig prosess der vi prøver på å gjøre alle de ansatte dyktigere på det de gjør. Det vil si å høyne standarden på arbeidet deres. Det går på intern og ekstern kursing. Vi har videre brukt en god del

ressurser på å utvikle gode rutiner på interne arbeidsoperasjoner der vi driller disse». (ID10).

Kommunikasjon har i følge denne lederen bidratt til å øke bevisstgjøringen rundt rådgiverrollen. Videre nevner vedkommende at kursing vil være nødvendig for å øke de ansattes kompetanse ytterligere. Alle lederne var imidlertid ikke like sikre på at kommunikasjon bedret de ansattes forståelse av rådgiverrollen. En leder sier:

«Jeg tror faktisk at de har ansett at det er noe jeg skal gjøre, slik tror jeg at de har sett det. Men alle må jo være med på dette og de må kunne føre dialogen selv. Jeg skulle gjerne vært med å støtte opp». (ID6).

Denne lederen gir uttrykk for at de ansatte ikke har innsett at rådgivning angår dem i like stor grad som ledelsen. Videre sier vedkommende: *«Men de baserer seg i stor grad på at jeg skal dra dem videre, men jeg har sagt til dem at de må bidra selv. Alle må vise at de er villige til å være med».* (ID6). Det er ut i fra disse utsagnene uvisst om ledelsens kommunikasjon til de ansatte har bedret forståelsen for rådgiverrollen. I følge denne respondenten er det imidlertid klarere at kommunikasjonen ikke har bidratt til at de ansatte ønsker å «tre inn i» rollen selv. Det er med andre ord lederen som må «pushe» på for å få de videre i endringsprosessen.

4.2.5 Kommunikasjon og tillit

De ansattes respons på ledelsens begrunnelse; det vil si forståelse, hvorvidt den ble ansett som ærlig og åpen, samt forståelse for rådgivningsrollen inklusive rettferdighetsbetraktninger knyttet til prosessen, er alle indikatorer på i hvilken grad de ansatte anser kommunikasjonen som troverdig. Dette handler igjen om de ansattes tillit til ledelsen. De nevnte faktorene forteller oss ikke at kommunikasjon bidrar til å øke tilliten til ledelsen blant de ansatte eksplisitt. Vi vil nedenfor presentere funn der sammenhengen mellom kommunikasjon og tillit uttrykkes mer eksplisitt.

En ansatt mener at kommunikasjonen knyttet til rolleendringsprosessen ikke har bidratt til i nevneverdig grad å styrke tilliten til ledelsen:

«Ledelsen har vel ikke ivaretatt de ansatte godt nok på den biten. De har ikke fått alle med seg på det samme når det er noe nytt på gang. Hvis det er noe du ikke kan og ikke vært med på før så holder du gjerne litt igjen. Spesielt hvis du ikke får tilstrekkelig informasjon». (ID11.)

Ledelsen har altså i følge denne respondenten ikke klart å få alle ansatte med seg ved nye endringsinitiativ. Videre sier vedkommende at ansatte har en tendens til å være tilbakeholden i de tilfeller hvor kommunikasjonen fra ledelsen er mangelfull. Vi kan av den grunn ikke slå fast om kommunikasjon har hatt en positiv effekt på tilliten til ledelsen.

En annen ansatt sier følgende om hva kommunikasjon har å si for tilliten mellom de ansatte og ledelsen:

«Her har ledelsen forsøkt å gjøre det slikt at de som ikke er interessert eller føler de har kompetanse til, de har vært klar i sin tale. Den innebærer at de som er ikke er autoriserte og som har en eller annen sak som trenger en autorisert, så drar de en inn i saken, i samtalen med kunden. Ledelsen har vært ganske flinke her med å tilrettelegge for de som mener de ikke behersker denne rollen». (ID8).

I følge denne respondenten har ledelsen kommunisert ut tydelig at de vil støtte og tilrettelegge for de ansatte som enten ikke har interesse for eller ikke føler seg trygg i rådgiverrollen. Det kan tenkes at støttende kommunikasjon i omstillingsprosesser kan ha en positiv innvirkning på de ansattes tillit til ledelsen.

Videre hadde en av respondentene vært såpass kort tid i bedriften at vedkommende ikke hadde noen synspunkter om hvorvidt kommunikasjon hadde hatt innvirkning på tilliten til ledelsen. Dette skyldes at det gjerne tar noe tid å bygge opp tillit mellom to parter.

En av lederne vi intervjuet hadde ganske stor tro på at kommunikasjon hadde en positiv effekt på tilliten: *«Jeg er tilhenger av demokrati. God faglig og pålitelig informasjon styrker nok tilliten». (ID10).*

En annen leder hadde tro på at å være ydmyk overfor de ansatte hadde en positiv virkning på relasjonen mellom de to partene:

«Det å være ydmyk som leder har også vært en prosess for meg og samtidig kommunisere ut til dem at jeg trenger hjelp for å få hele byrået igjennom endringsprosessen og dra i samme retning. Vi har likevel fått en god teamfølelse, at dette skal vi klare sammen. Samtidig å kommunisere at dette er ikke bare noe jeg

ønsker for at byrået skal bli stort og vokse og ha bedre inntjening, men at dette er for hele byrået for å sikre arbeidsplasser og for at de skal få en spennende hverdag, hver og en av dem». (ID1).

Lederen har understreket at man er avhengig av at de ansatte trekker i samme retning for å lykkes med endringen. Videre har det blitt kommunisert ut at det ikke bare handler om profitt, men også om ivaretagelse av de ansattes interesser. Vedkommende sa også at det har vokst frem en fellesskapsfølelse i bedriften, noe som tyder på at lederens kommunikasjon har bidratt til å fremme forholdet mellom ledelsen og de ansatte.

Den samme lederen formidlet også at det ville bli endringer i arbeidsoppgaver, men at endringene skulle tilpasses hver enkelt medarbeider:

«Det å kommunisere ut at det blir endringer av arbeidsoppgaver, at alle skal ikke gjøre det samme som de har gjort før, men man skal finne sine arbeidsoppgaver som passer til hver enkelt medarbeider. Vi har jo hatt sånn analyse av hver enkelt medarbeider og teamet vårt og gått gjennom sånne personlighets profiler som har vært veldig interessant. For da lærer man på en måte mer om deg selv, hvordan du fungerer på jobben og hvordan du kan utvikle deg selv i de oppgavene som du har og hvilke type oppgaver du liker og hvilke du ikke liker og hvorfor det da». (ID1).

Vedkommende har altså kommunisert ut man skal ta hensyn de ansattes ønsker knyttet til arbeidsoppgaver. Denne kommunikasjonen forsøker med andre ord å skape trygghet hos de ansatte der det forsikres om at den nye arbeidsrollen ikke vil gå på akkord med det den enkelte medarbeider føler en behersker. Gitt at de ansatte oppfatter denne kommunikasjonen som pålitelig, er det nærliggende å anta at den har en positiv virkning på tilliten til ledelsen. Hvis man ikke tar hensyn til den ansattes trygghetsfølelse i en jobbrolle kan det ha uheldige konsekvenser i følge en annen leder: *«Å presse noen inn i roller som de er ukomfortable med tror jeg kan slå uheldig ut». (ID12).*

Oppsummering

Teknologiske endringer, en ny generasjon kunder, nye krav fra myndighetene og at kundene etterspør nye tjenester som kan knyttes til bortfall av revisjonsplikten for små aksjeselskaper ser altså ut til å være de viktigste forklaringene som ledelsen i de utvalgte bedriftene har

benyttet for å begrunne at behovet for rådgivning har økt, og som følgelig nødvendiggjør en rolleendring.

Når det gjelder de ansattes reaksjoner på begrunnelsene, så viser de forståelse for de forklaringene ledelsen har benyttet for å overbevise dem om at økt rådgivning er veien å gå. De forstår at det vil være nødvendig med endringer, men det er dog likevel en skepsis da rådgivning innebærer mer kommunikasjonen med kundene, noe enkelte regnskapsførere ikke er komfortable med. Videre vil de ansatte vi intervjuet betegne begrunnelsene som ærlige da de anså endringen som nødvendig. Av den grunn tvilte de ikke på ledelsens motiver. Vi har ikke funnet et entydig svar blant ledere og ansatte når det gjelder hvorvidt kommunikasjon har bidratt til bedret forståelse for rådgiverrollen. Noen ansatte mener at kommunikasjon bedrer forståelsen, mens andre mener at den ikke gjør det eller at det er andre faktorer som har positive effekter på forståelsen. Det er også delte meninger blant lederne knyttet til det sistnevnte spørsmålet.

Det siste avsnittet «kommunikasjon og tillit» tok for seg de funnene som belyser sammenhengen mellom ledelsens kommunikasjon og hvordan det virker inn på de ansattes tillit til lederne. Av våre funn fremgår det at det er delte meninger blant de ansatte. En ansatt mente ledelsens kommunikasjon ikke klarte å begeistre en stor nok andel av de underordnede til å ønske å ta del i rolleendringen. Derimot fortalte en annen ansatt at ledelsen kommuniserte at de ville ivareta de medarbeiderne som ikke følte seg helt trygg på den nye rollen. En leder i en annen bedrift hadde denne tilnærmingen i kommunikasjonen overfor de ansatte der det ble understreket at hver enkelt medarbeiders individuelle behov ble ivaretatt.

4.3 Bruk av deltakelse i rolleendringsprosessen

Her beskriver vi hvordan de ansatte blir involvert av ledelsen på et generelt nivå og under rolleovergangen. Vi beskriver også hvilke muligheter respondentene svarer at de har når det gjelder å påvirke ledelsen under endringen og hvilke konsekvenser det vil ha for tilliten til ledelsen. Samtidig belyses det hvorfor ledere velger å involvere de ansatte i prosessen.

Vi gjennomførte samme prosedyre som ble gjort under kommunikasjonsdelen ved å la respondentene lage en ordsby. I denne delen ble de spurt om å skrive ned det de tenkte på da de fikk spørsmålet «hva legger du i det å delta i en endringsprosess?» Figuren under (Figur 9) illustrerer hva respondentene fokuserte mest på under denne øvelsen.

4.3.1 Figur 9: Assosiasjoner til deltakelse



Som det framgår av figuren vektlegger respondentene i størst grad ordet «involvering». På spørsmålet om hva man legger i det å involvere får vi følgende svar fra en ansatt:

«Det vil si at de ansatte er med på prosessen. Det innebærer at de ansatte er med når det holdes møter, at alle er med og at man til og med til neste møtet får noe å se på, en oppgave. Ikke noe sånn voldsomt, men man skal prøve å gjøre et eller annet som har med denne prosessen å gjøre». (ID2).

En annen ansatt forteller hvilke områder de ansatte blir involvert i deres endringsprosess: *«(...) Det blir i form av hvordan man skal utarbeide en arbeidsplan, altså hvordan man skal utføre arbeidsoppgavene og de tilhørende instruksjoner» (ID11).* En tredje ansatt (ID8) gir følgende beskrivelse av sin involvering i endringsprosessen:

«Vi har vært med på å lage felles retningslinjer. Styret har dog satt seg noen økonomiske mål som vi skal komme igjennom, men de har vært med på å bestemme hvordan vi skal komme dit. Og vi har hatt jevnlig møter, har hatt treninger og blitt minnet på dette her hele veien og hatt muligheten til å jobbe litt i grupper også og da komme med innspill underveis» (ID8).

4.3.2 Involvering og tillit

Når vi spurte de intervjuede om hvilken påvirkning direkte involvering av de ansatte i endringsprosessen har for tilliten til ledelsen ser vi et skille mellom ledernes – og de ansattes svar. De ansattes svar gir et inntrykk at det å bli involvert bidrar til å opprettholde det tillitsnivået som er mellom dem i dag, men har liten effekt på styrking av tilliten.

En del ansatte har jobbet i det samme byrået i mange år og nyter dermed tillit til ledelsen før rolleovergangen startet slik at involvering har mindre effekt: *«Jeg har kjent byrået såpass lenge slik at jeg føler at jeg har tillit til dem fra før, eller så hadde de nok ikke kommet til meg (...)».* (ID8). En annen ansatt deler denne oppfattelsen: *«Jeg tror ikke jeg har noe tettere bånd med ledelsen nå, kanskje det kan ha noe med alder å gjøre eller at vi har vokst. Vi var jo mindre før og kanskje var jeg tettere da».* (ID2).

Ledernes svar viser imidlertid at de har en stor tro på at deltakelse påvirker tilliten til de ansatte. Dette begrunner de gjennom at ved å involvere de ansatte, så viser de at de stoler på dem. Det skjer gjennom å gi dem større ansvar:

«Jo mer jeg delegerer, jo mer tillit og bedre har de det og jeg det, føler jeg. Nøkkelen er delegering fra leder, både for at leder skal kunne i det hele tatt ha ork og tid til å gjøre noe med byrået, utvikle det videre og det at medarbeiderne skal få en mere ansvarsfølelse og få drive med andre ting etter hvert». (ID1).

Svar fra en annen leder på dette spørsmålet viser at man har tro på at deltakelse gir økt tilknytning til bedriften:

«(...) For å øke tilslutningen. Viser at man stoler på at de ansatte kan noe bedre enn lederen. Samtidig tror jeg på økt tilknytning til bedriften ved deltakelse. (...) Det er viktig med deltakelse siden man ikke kan bare «tre ting over hodet» på de ansatte». (ID3).

Videre påpeker en leder at involvering av de ansatte er sentralt for relasjonen: *«(...) Slik at de ansatte er med på å bestemme den fremtidige strategien, i hvert fall gi innspill knyttet til den, det tror jeg er viktig for relasjonen».* (ID12).

Påvirkningsmuligheter på endringsprosessen

Et annet moment som viser seg å være viktigere med tanke på tillit til ledelsen er hvilke påvirkningsmuligheter de ansatte har på endringsprosessen. Ut ifra de ansattes svar vil muligheten til å bli hørt gi en større effekt når det kommer til hvordan de oppfatter lederen og således hvilken tillit de har til vedkommende. En ansatt svarer slikt når vi spør vedkommende om de opplever at de ansattes påvirkningsmuligheter på endringsprosessen er tilfredsstillende: *«Man bør hvert fall opprettholde dagens nivå. Tror nok mer påvirkningsmuligheter ønskes velkommen av de ansatte».* (ID11). En annen deler også dette synspunktet: *«Ja, påvirkningsmulighetene synes jeg virker greit. Det er positiv til at vi kan være med på å bestemme og komme med våre synspunkter på saker og ting».* (ID13).

En ansatt understreker at diskusjon er viktig: *«Vi blir hørt. Det er tross alt det viktigste. Hvis det er faglige spørsmål så tar vi det opp til diskusjon, og vi diskuterer det på lik linje, både ledelsen og de ansatte».* (ID7). Samme respondent viser til at muligheten for å bli hørt i avgjørelser er noe som satt pris på: *«Jeg liker jo å være involvert. Jeg er jo bare ansatt, men jeg føler at jeg blir hørt i de avgjørelsene som rammer meg».* (ID7). På spørsmålet om hva dette skyldes får vi som svar: *«Det er fordi ledelsen og vi ansatte har en god dialog».* (ID7). Videre begrunnes årsaken for at de ansatte skal få muligheten til å bli hørt i en slik prosess med: *«Jeg har ikke så veldig stor tro på at folk får tredd ting ned over hodet, som de ikke er komfortabel med».* (ID5). Denne tanken deles av en leder: *«Fordi en leder som sitter og sier «dette skal vi gjøre» og så sitter medarbeiderne og ikke skjønner hva de skal gjøre og hvorfor de skal gjøre det, da er det dødfødt».* (ID1).

Det å gi de ansatte mulighet til å være med å bestemme sin egen jobbrolle er noe en leder anser som svært viktig for tilliten: *«Jeg tror at det er bra hvis de ansatte har anledning til å velge arbeidsoppgaver, altså at de kan påvirke sin egen hverdag i ganske stor grad».* (ID9). Lederen understreker at de ansatte vil svare med tillit hvis de blir gitt muligheten til å påvirke sin egen hverdag: *«Jeg tror nok at de setter pris på det. Jeg opplever at jeg får tillit ved å gi de ansatte påvirkningsmuligheter».* (ID9). Da vi spør lederen videre om hvilke

muligheter som blir gitt får vi følgende svar: *«(...)Man kan påvirke med tanke på hvilke type kunder man møter og hvor mye kundekontakt man ønsker».* (ID9).

Hvis man gir muligheten til de ansatte tror noen av lederne at det vil føre til et større engasjement hos de ansatte og dermed tillit. Har man tillit som leder slipper man også en «hard» ledelsesstil når man gjennomfører endringer: *«Når de ansatte oppdager at det nytter å engasjere seg, så vil tilliten styrkes. Videre vil de engasjere seg mer enn de ellers ville gjort.»* (ID10). Dette engasjementet understrekes av en ansatt: *«De får anledning til å filosofere og tenke over hva som blir sagt og gjort. Det de ansatte brenner jo gjerne for det de er god på».* (ID13). Samtidig vil man som leder slippe å gjøre de store grepene for å bevare tilliten: *«Når man har opparbeidet seg en viss tillit så trenger man ikke en spesiell «hard» ledelse. Man trenger ikke å gjøre de helt store grepene»* (ID9).

Det var to ledere som skilte seg ut når det gjaldt å la de ansatte har en stor påvirkningsmulighet i rolleovergangsprosessen. Begrunnelsen de gav for å ha lav fokus på å gi denne muligheten til de ansatte henger, i følge lederne, sammen med den raske teknologiutviklingen i bransjen. De frykter de at de vil henge etter resten av bransjen:

«Jeg har kanskje vært litt for enerådende da jeg har sagt «sånn må det bli». Men hvis vi skal kunne henge med, så er vi nødt til å begynne nå. De ansatte er alltid enig med meg når jeg sier det, men de har veldig lett for å slenge seg bakpå, for deretter å vente på at jeg maser». (ID6).

Den andre lederen påpeker at noen må drive denne endringen fram: *«Vi jobber jo her hver dag og har åpent landskap. Her er det åpent for forslag. Men noen må jo drive det framover og dette er noe som jeg har satt i gang for å se om dette fungerer».* (ID4). Når vi spør ansatte som er tilknyttet disse to byråene om rolleovergangsprosessen får vi som svar at de er en del av prosessen, men blir enten utelatt fra beslutningene eller har liten påvirkningsmulighet på dem:

«Nei i liten grad, men vi har jo ting man diskuterer, men selve opplegget har jeg ikke hatt noe med å gjøre. For det har leder hatt en ekstern person til å gjøre. Så sånn sett har jeg ikke vært involvert i å ta beslutninger» (ID2) og *«De ansatte er jo med en del, men jeg vet ikke om alle kan påvirke».* (ID11).

Når vi spør ledere hvilke tanker de har når det gjelder de ansattes ønskede deltakelsesnivå nevnes det at arbeidsmengden til regnskapsførere kan ha en innvirkning på ønsket. Krav til dokumentasjon og ulike tidsfrister på vårparten kan for mange regnskapsførere være en belastning. To ledere påpeker at regnskapsførere er nedsyltet i arbeid: «Jeg tror de gjør det fordi de må, ikke fordi de har lyst. Jeg tror kanskje noen har lyst, men de er nedsyltet i arbeid». (ID12). Dette deles også av en annen leder:

«(...) For det første så kan jeg nevne arbeidsmengden. Arbeidsbelastningen for en regnskapsfører er for øyeblikket ganske stor fordi man har mye frister hele tiden og det er enormt mye dokumentasjon». (ID4).

Forståelse for rådgiverrollen gjennom deltakelse

Fra respondentens svar framkommer det to faktorer som de mener påvirker forståelsen for det å være rådgiver. Den ene faktoren handler om at de ansatte trenger kursing om det å være rådgiver slik at man får større innsikt og kompetanse om rollen. Den andre faktoren vil være å bevisstgjøre både for seg selv og kunden at man faktisk gir en form for rådgivning. På den måten synliggjør man rollen:

«Jeg tror det er best når de deltar aktivt, som for eksempel på kurs. De ansatte må oppleve at de behersker rådgiverrollen.(...) Vi får mange spørsmål i hverdagen om posisjonering. Alt handler jo om skatt, moms og overskudd. Bra at de får se de endelige konsekvensene av de beslutninger de fatter». (ID9).

En ansatt følger samme tankegang når det gjelder nødvendigheten av rådgivningskurs: «Det ligger en læreprosess her og at det må en god del kursvirksomhet til for massen». (ID8). En leder tror det å ansette en revisor kan være en løsning da disse besitter rådgivningskunnskapene: «Henta folk som hadde kvalifikasjoner som kunne utvikle en rein dialog. (...) ansette noen fra revisjonsbransjen». (ID6). Samme leder velger også å kjøre case med de ansatte: «Jeg bruker å kjøre case innimellom med hensyn til fremtidige utfordringer. Kjører denne casen i fellesrommet, slik at alle skjønner at dette er noe de kan møte på i virkeligheten». (ID6). Dog presiserer en av respondentene at man ikke automatisk blir god i rådgivning bare fordi man tar kurs hos eksterne aktører, som for eksempel hos NARF: «Du kan ikke lære deg å bli rådgiver etter kun ett dagskurs med NARF». (ID3).

Mange av respondentene nevner at de må bevisstgjøre når de gir rådgivning, det både for seg selv og for kunden. Selv om den del av regnskapsførerne innehar rådgivning i sine jobbaktiviteter per dags dato så gjelder det å kommunisere dette til kunden.

«En god del av de ansatte vil nok ha en god del av det innebygget allerede, men at det må en kommunisering og en bevisstgjøring til for å få opp andelen rådgivning, som tror jeg er viktig. Og det går jo også igjen på lønnsomheten, at man er mer påpasselig å få fram at «nå er det rådgivning jeg gir deg og dette koster mer enn vanlig regnskapstjeneste» (ID8).

Man vil samtidig da opparbeide seg en bedre forståelse for rollen som rådgiver ved å synliggjøre hvilke aktiviteter som inngår i denne rollen. En av lederne sier følgende til spørsmålet om hvordan de skal øke forståelsen for rådgiverrollen:

«(...) Å bli bevisstgjort om hva er det som er regnskapsføring og hva er det som er rådgivning. Og hva er det jeg gir kundene nå, og hva er det jeg kan tenke å gi dem i framtiden». (ID1).

Samme leder nevner også at det å selge rådgivningstjenester innebærer at man er i en aktiv rolle, noe som er delvis i kontrast med en noe passiv regnskapsførerrolle. Bevisstgjøring om rådgiverrollen er dermed en kontinuerlig prosess under rolleovergangen:

«Man er jo vant med å jobbe med at kunden kommer med en oppgave til deg og så gjør vi det som kunden ber om. Og nå vi nå skal jobbe mere proaktivt og tenke det at vi gjør det også. Men nå skal vi komme lenger og spørre kunden «hva er det vi kan gjøre for deg og gjøre at du får mer verdi ut av dette her?» - det er liksom et stort spørsmålstegn ved hvordan vi skal få til det da, blant de ansatte. (...) Og sånn har ikke bransjen vært før. Når man har jobbet i bransjen i 30 år så er ikke det bare å endre seg ved en strategisamling. Så vi jobber fortsatt med den bevisstgjøringen hele tiden». (ID1).

Det å drive med aktiv bevisstgjøring overfor kunden er også andre ledere har bemerket seg som viktig: *«Vi har jo mye kontakt med kunden og da er jo det bare å ha fokus på å selge det. (...). Jeg tror det er salgsmetoden, rett og slett bare å gjøre det. Men det spørs jo på hvilket nivå rådgivning». (ID4).* På et spørsmål om hvordan man skal få kunden til å forstå at man opptre som rådgiver sier en ansatt at man må bruke tid med kunden for å forklare hva det er de betaler for:

«Det er en del av våre kunder som er forholdsvis ganske små og som ikke ser behovet for økonomisk styring, de skjønner ikke at dette er noe man trenger selv om man kun er en ansatt i en enkeltmannsbedrift. Vi er nok ikke flinke nok på å sette oss ned med kunden og forklare det helt fra scratch, det vil si helt grunnleggende om hva slags konsekvenser mangel på kontroll vil medføre. Regnskapsbransjen preges av at vi har mye å gjøre, og at vi ikke tar oss tid. Rådgivning innebærer at vi må ta oss tid, det vil si å bruke tid på kunden og samtidig være sikker på at kunden forstår det vi forsøker å formidle». (ID7)

En ansatt forteller også at de ansatte i deres regnskapsfirma har forstått lederens store fokus på bevisstgjøring av rådgiverrollen: *«Ja det gjør jeg absolutt. Det skyldes nok at man har blitt klar over hvor viktig det er for å øke lønnsomheten». (ID2)*. Samme ansatt tror at det å ha dette fokuset fra starten av i rolleovergangsprosessen vil være fordelaktig for forståelsen: *«(...) Men jeg tror uansett det vil være en fordel å involvere fra starten av for man får vel mer forståelse for rådgiverrollen da – det er jeg nok helt sikkert på altså». (ID2)*.

På spørsmål om hva som har blitt gjort for å øke forståelsen for rådgiverrollen i de ulike byråene kommer det klart fram to poenger. Funnene viser at mange velger å involvere eksterne aktører, både for leder og ansatte, for å hjelpe til under prosessen. En leder nevner følgende:

«Jeg har allerede prøvd å forklare de. Har leid inn en konsulent som hjelper oss med kommunikasjonen. Slik at vi kan prate, være rådgivere, slik at vi kan bruke regnskapstallene litt annerledes». (ID6).

En annen leder har valgt å ha en ledelsestrener under rolleovergangen for å hjelpe til blant annet med salgstrening:

«Jeg har hatt og har en ledelsestrener som trener meg i det å lede andre og har vært med oss på strategisamlinger og medarbeidersamtaler. Han trener de ansatte der det er behov for det og driver med salgstrening siden han er en selger. Han driver med salgstrening og dette er jo via NARF sitt kommunikasjonsopplegg». (ID1).

Også en ansatt nevner bruken av konsulent for å lære de ansatte å selge rådgivningstjenester:

«Det ble kommunisert i starten via en konsulent utenfra fordi vi hadde interne møter hvor vi tok opp problemstillingen rundt motivasjonen og det å bli flinkere i å

kommunisere. Ikke så mye, men litt rollespill rett og slett hvor du skulle selge ut en tjeneste for å lære litt». (ID2).

Den andre løsningen for å la de ansatte få en bedre forståelse for rådgiverrollen er gjennom økt kontakt med kunden. Det påpekes samtidig at da vil kommunikasjonsevnene også forbedres, noe som tidligere nevnt har vært en utfordring for de ansatte. En leder har valgt å la de ansatte få holde et møte med kunden hvor de har med seg en erfaren kollega:

«De får anledning til å styre møtet med kunden samtidig som de har med seg en erfaren kollega som back-up hvis det skulle komme noen spørsmål som kan være vanskelig å svare på. De opplever mestring. Vi jobber bevisst med å få flere med på denne utviklingsprosessen». (ID9).

En annen leder «pusher» dem til å besøke kunden for å lære dem å konversere med kunden: *«Alle skal ut i løpet av mai, og skal besøke minimum en kunde. Da tar de del i prosessen, noe som kan hjelpe dem med tanke på å føre dialog med kundene». (ID10).* Kundebesøk et også noe en ansatt føler kan være løsningen:

«Men bransjens store feil, slik som jeg ser det, det er at vi bruker alt for liten tid ute hos våre kunder. Man sitter å gjør jobben her og rapporterer tilbake, det går gjerne på mail, du ser gjerne ikke kundene inne i mellom. Og det er jo klart det at, skal vi utvikle et produkt og komme framover, så er jo det den kommunikasjonen du gjør ute hos kundene som er viktig. Det er jo der du ser og kan skape behovene og kan utvikle flere tjenester som de kan trenge. Samtidig ser man deres måte å håndtere ting på og kanskje så er de mer åpne i deres miljø, enn hvis de kommer her og skal snakke med deg. Så jeg tror det at dette er en av de tingene vi kan høste en del på, at vi må være flinkere å gå en del ut. Vi gjør jo uteoppdrag for kundene, men likevel, jeg tror det er veien for at vi skal kunne klare å utvikle både produktene våre og skape mer-tjenester. Det er å ha en bedre kommunikasjon med kunden». (ID8).

Oppsummering

Mange av de ansatte opplever at de er involvert på en eller annen måte i endringsprosessen. De oppgir at denne type involvering omhandler alt fra utforming av retningslinjer til hvordan arbeidet skal utføres. Ut i fra ledernes respons har de stor tro på at denne type deltakelse vil styrke deres tillit hos de ansatte. Dog kan man vurdere om denne deltakelsesformen faktisk gir noen effekt på tilliten hos de ansatte ut ifra det deres svar. De påpeker heller at det å ha påvirkning på prosessen og muligheten til at leder lytter til deres meninger vil gi en større

effekt. Dette synet deles også av mange ledere. I midlertidig frykter noen ledere at deltakelse vil ta for mye tid slik at selskapet står overfor å henge etter i bransjeutviklingen og således trengs å bli dyttet framover. Samtidig begrunnes valget med at regnskapsførerene allerede opplever et tidspress på våren på grunn av alle tidsfristene og dokumentasjonskravene som må overholdes.

Selv om en del av de autoriserte regnskapsførerene har elementer av rådgivning gjennom den daglige interaksjonen med kundene, er det nødvendig med en presisering av disse tjenestene overfor kundene. Dette trengs både for å bevisstgjøre rollen som rådgiver og å få opp lønnsomheten i bransjen. Samtidig kan dette bidra til at forståelsen for rådgiverrollen øker, slik at de ansatte kan heve kompetansenivået. Andre måter som foreslås for å få innsikt i rådgiverrollen er gjennom kursing og salgstrening. I følge respondentene vil det være viktig å ha et kontinuerlig fokus på bevisstgjøringen under hele endringsprosessen og starte med dette så tidlig som mulig.

4.4 Kontroll og tillit

Vi vil i den følgende del presentere vår funn knyttet til temaet kontrollsystemer og tillit. Den første delen vil omhandle hvilke kontrollsystemer og prestasjonskriterier som ble benyttet, graden av kontroll og om det har vært endringer i prestasjonskriteriene i forbindelse med rolleendringen. Deretter vil fokuset rette seg mot de ansattes reaksjoner på kontrollsystemene, deriblant rettferdighetsbetraktninger, motivasjon og tillit til ledelsen.

4.4.1 Prestasjonskriterier i regnskapsbransjen

Vi kan på bakgrunn av våre funn slå fast at faktureringsgrad ser ut til å være et utbredt prestasjonskriterium blant de ulike aktørene i regnskapsbransjen.

En leder svarte følgende på spørsmålet om hvorvidt bedriften hadde prestasjonskriterier som de ansatte måtte forholde seg til:

«Ja vi måler faktureringsgraden på de ansatte. Og de fører timer hvert minutt. Og så har de satt opp mål for hver måned hvor mye de skal omsette for i de ulike tjenestene, inkludert rådgivning. Og så måler vi da hva de har brukt av tid i forhold til interntid og så videre. Og har de klart det faktureringskravet som hver enkel ansatt har satt opp og har de klart det som er satt opp av byrået. Så vi har månedlig fellesmøte hvor vi

går igjennom dette her og så skal det da bli gått igjennom med hver enkelt medarbeider». (ID1).

Den aktuelle regnskapsbedriften som denne respondenten er tilknyttet, benytter faktureringsgrad, og har blant annet satt opp mål for hvor stor omsetningen knyttet til rådgivning skal være. Videre presiserer vedkommende hva som menes med faktureringsgrad:

«Tenker på hvor mange timer man er på jobb i løpet av en dag og hvor mye av det man klarer å fakturere ut til en kunde uavhengig om det er rådgivning eller regnskapsføring. Hvor mange effektive timer har man, men så har man egne mål på omsetning, hvor mange timer rådgivning skal du drive i måneden. Det er det satt mål på. Det kan vi måle opp da via den programvare vi bruker». (ID1).

Respondenten definerer altså faktureringsgrad som andelen fakturerte timer i forhold til det totale antallet timer.

En ansatt fortalte at bedriften benyttet faktureringsgrad, noe som kunne stresse enkelte ansatte:

«Vi har i utgangspunktet sånn faktureringsgrad for man kan aldri fakturere 100 %, men vi skal jo helst ligge høyt da. Og det kan jo være et stressmoment det og. Men det er jo også noen mål om at rådgivningen, du skal helst ha en viss andel rådgivning som er så og så stor, og den tingen kan nok ha stresset noen. Dette er fordi man kanskje har litt for ambisiøse mål og det kan være vanskelig å tilfredsstille». (ID2).

Faktureringsgraden skal altså helst ligge på et visst nivå, helst ganske høyt. Likeledes må de ansatte forholde seg til en slags anbefalt minimum for hvor mange timer rådgivning som bør tilbys, noe som også kan skape stress. I følge annen ansatt kan høye krav og forventninger knyttet til faktureringsgrad bli ansett som en utfordring for regnskapsbransjen:

«Vi har et timeregistreringsprogram der vi må dokumentere hver eneste time vi bruker. Da ser vi jo selv hvor stor faktureringsgrad vi har klart å oppnå per uke og per måned. Fra ledelsens side vil det være mer positivt jo større faktureringsgrad vi har. Det kan til tider være en utfordring i denne bransjen». (ID7)

En leder poengterer at de ansatte vil få tilbakemelding hvis faktureringsgraden ikke er høy nok: *«De har sin portefølje, sin utfaktureringsgrad som de skal oppnå. Når de ikke leverer nok utfakturering, så vil de få en melding fra meg».* (ID6).

Videre blir styringsverktøyet PowerOffice hyppig nevnt blant våre respondenter når det gjelder hvilke styringssystemer som benyttes i regnskapsbedriftene:

«Vi bruker PowerOffice som leder kan plukke ut frister og punkter. Så det er jo et bra verktøy som leder bruker når vedkommende skal «pese» oss litt på ting som trengs å pese på». (ID8). Respondenten, som er en ansatt, liker bruken av slike verktøy da det er effektivt i de tilfeller hvor det er nødvendig at de ansatte yter noe ekstra. En leder har følgende å si om Power Office:

«Vi benytter oss av PowerOffice. Det er mye forskjellig. Det vil si timeregistrering av vårt arbeid, all dokumentasjon på kundene og planlegging av jobbene. Bruker rapporter som faktureringsgrad. Det er et kjempegodt verktøy som vi bruker i all oppfølging av de ansatte, som f.eks måloppnåelse innen produktivitet og leveringsfrister». (ID9).

En leder nevner andre prestasjonskriterier i tillegg til faktureringsgraden:

«Kommunikasjon med kunden. Videre er andre måleparametre knyttet til sykefravær. Hvis du er borte i fra jobben her så må du ta deg inn igjen selv. Vi har et registreringssystem knyttet til jobbprestasjoner der kundeelementene inngår». (ID12).

I tillegg til hvor mye hver ansatt fakturerer ut, så vurderes de også på kommunikasjon med kunden og kundetilfredshet. Videre blir også ens sykefravær fulgt nøye opp.

Avslutningsvis nevner en ansatt at de også må forholde seg til lovpålagte kontrollkriterier: *«Videre så har vi jo de vanlige lovpålagte kontrollene så vi må ha, det vil si dokumentasjon, avstemning og den type ting».* (ID13). Regnskapsbedriftene er med andre ord pålagt dokumentasjonsplikt. Det er altså et kontrollverktøy som benyttes fra myndighetenes side.

4.4.2 Endringer i prestasjonskriteriene

Vi vil videre presentere funn knyttet til hvorvidt det har vært endringer i prestasjonskriteriene de siste årene i de aktuelle aktørene i regnskapsbransjen.

I følge en ansatt er det en tendens til at man i større grad enn tidligere tar i bruk et bredere spekter av prestasjonskriterier: *«Ja jeg tror det, det blir kanskje litt bredere. Man kjører ikke bare på faktureringsgrad, man ser på litt mer. For eksempel tilbakemelding fra kunder og den ting».*(ID2). Denne tendensen har også en av lederne vi snakket med observert: *«Før gikk det kanskje litt mer på utfaktureringsgrad, mens nå går det kanskje litt mer på jobbinnholdet».* (ID12). De ansatte blir altså i økende grad vurdert på blant annet kundetilfredshet i tillegg til faktureringsgraden.

Videre er det en leder som planlegger å endre prestasjonskriteriene i umiddelbar framtid: *«Jeg er nødt til å gjøre det framover. Håper da at at kjeden jeg er franchisetaker i, kan bidra med noe».* (ID6). Vedkommende åpner for å trekke inn nye momenter inn i vurderingen av de ansatte:

«Kjeden kjører en kundetilfredshetsspørreundersøkelse en gang i året. Jeg var med på denne i år, og syns vi kom kjempebra ut i denne. Det er jo dog alltid forbedringspotensiale. Det er kanskje den beste måten å få det på. Man vil også legge merke til om kundene ikke blir tilfredsstilt med tanke på deres forventninger til regnskapsbyrået».(ID6).

I likhet med respondentene ovenfor vil lederen bruke kundetilfredshet for å bedømme hvor bra de underordnede presterer.

4.4.3 Grad av kontroll

Vi vil i den følgende delen legge frem de funnene som dreier seg om hvor stor grad av kontroll det er av arbeidet som regnskapsførerne utfører. Spørsmålet vi stilte respondentene var om kontrollutøvelsen hadde økt eller blitt redusert de siste årene. Den klare tendensen er at det er mer kontroll nå enn tidligere.

En respondent, det vil si en leder, sier at det er økende intern kontroll som en følge av revisjonsfritaket:

«Mye mer kontroll nå ja. Vi har mer internkontroll som følge av revisjonsfritaket. Vi må være mer bevisst på kvaliteten vår, at den er 110 % og ikke vente til revisor tar regnskapet – satt litt på spissen. Så har vi mer kontroll også ved hyppigere kontakt mellom medarbeidere og oppdragsansvarlig. Vi hadde to oppdragsansvarlige før, nå har vi tre og strukturert oss på en litt annen måte å kontrollere på, det innebærer at oppdragsansvarlig kontrollerer litt mer jevnligere sine medarbeidere som de har ansvar for». (ID1).

Videre er det økende kontroll som følge av en stadig mer interaksjon mellom de ansatte og oppdragsgiver. En annen leder mener også at kontrollen har blitt hyppigere de siste årene:

«Jeg mener det er mer kontroll nå enn tidligere. Hyppigere kontroll. Det har vel også litt å gjøre med at denne bransjen dessverre lider av et veldig kjedelig «syndrom», det vil si prissetting. Det er små marginer. Det er mange som driver med underskudd. I oppkjøpsfasen sliter man med å få overskudd og beholde egenkapitalen». (ID10).

Vedkommende mener at prissetting av regnskapstjenester forklarer noe av økningen av kontrolltiltak i regnskapsbransjen.

En ansatt bekrefter at det er mer kontroll i dag enn tidligere: «Ja, det er stor forskjell. Det er som natt og dag». (ID13). En annen ansatt utdyper nærmere:

«Kanskje litt mer ja. Og det tror jeg kanskje er nødvendig for ledelsen også. Fordi de har jo satt i gang en prosess og må se hvordan dette går rett og slett. Det er viktig å følge opp og se, de må ha noen kontrollmuligheter for å se om det funker altså. Eller om vi får det til eller». (ID2).

Vedkommende mener at det vil være nødvendig med økt kontroll i en rolleovergangsprosess. Videre hadde respondenten følgende tanker når det gjaldt hvordan økt kontroll ville virke inn på de ansatte: «Det er litt begge deler det, men jeg tror det er litt positivt og da fordi vi skjønner at vi må inn i denne rådgivningsprosessen». (ID2). Økt kontroll vil altså bedre de ansattes forståelse for hvor viktig det er at de trer inn i rådgivningsrollen.

Flere ansatte påpeker også at de opplever en økende grad av kontroll fra myndighetenes side:

«Det er stadig mer kontroll. Vi er pålagt å ha kontroll i den bransjen vi opererer i både med tanke på timeregistrering, etterkontroll av ikke autoriserte, dokumentasjon.....hele veien igjennom med dokumentasjon. Det er ikke ledelsen, men myndighetene som framsetter disse kravene». (ID7).

En annen ansatt følger opp:

«I fra myndighetenes side er det mer kontroll. Videre så må det formelle være på plass, alt skal kunne dokumenteres. Du må foreta en rekke kontroller selv. Før kunne du henge deg på revisor for å få assistanse. Her må du gjøre det selv».(ID11).

Respondent ID7 og ID11 mener altså at den økte kontrollen i all hovedsak skyldes mer oppfølging fra myndighetene, det vil si ekstern kontroll.

4.4.4 De ansattes reaksjoner på prestasjonskriterier og kontrollsystemer

Vi vil i den følgende delen ta for oss hvordan de ansatte reagerer på prestasjonskriteriene og den oppfølgende kontrollen knyttet til om de har nådd målene sine. Vi vil presentere funn som omhandler hvorvidt de ansatte oppfatter prestasjonskriteriene som rettferdige, hvordan prestasjonskravene og kontrollen virker inn på deres motivasjon og hvordan tilliten til ledelsen kan ivaretas når de ansatte utsettes for kontroll.

Rettferdighetsbetraktninger

Vi vil nedenfor presentere funn relatert til hvorvidt respondentene anser prestasjonskriteriene og de belønninger som følger med, som rettferdige.

En ansatt ga oss følgende svar: *«Det er nok ikke alltid de føles like rettferdige. Alt er en vurderingssak, men jeg skjønner at det må være sånn. Jeg skjønner altså at kravene må være sånn».* (ID7). Vedkommende sier altså at selv om prestasjonskriteriene ikke nødvendigvis oppfattes som rettferdige, så er det en forståelse for hvorfor disse kravene brukes. En annen ansatt sier at medarbeiderne stort sett er positive til denne formen for kontroll fordi det gir de ansatte noe å strekke seg etter: *«De jeg kjenner er i all hovedsak positiv til dette, fordi at de får en anledning til å utvikle seg videre».* (ID11). Videre vil de som gjør den beste jobben bli belønnet i større grad enn tidligere: *«vi har vel snakket om noen bonusmuligheter her da, som det ikke var spesielt av før. Så det ligger kanskje en gulrot at det kan bli litt bonus hvis vi får til dette her».* (ID2).

En ansatt mente at det var mest rettferdig å ha prestasjonskriterier knyttet til:

«Det at de yter og være noe samt at de får ting unna (at de får gjort det de skal) som for eksempel fakturering. Selvfølgelig blir det jo vurdert hvordan du opptrer for kunder. Det blir en helhetsvurdering. Jeg vil jo si at de tingene henger sammen. De som er minst entusiastiske har dårligs kontakt med kundene». (ID5).

Vedkommende understreker at det er mest rettferdig å vurdere de ansatte etter deres innsats, blant annet faktureringsgrad og kundetilfredshet.

En leder tror at prestasjonskriteriene oppfattes som rettferdige, men at de kan oppfattes som litt strenge blant nye autoriserte regnskapsførere. Dette relaterer seg spesielt til å få jobbe mer med rådgivning:

«Ja, det tror jeg. Men de blir nok oppfattet som ekstremt høye for de som kommer inn. De som har vært med i gamet har en aksept for prestasjonskriteriene fordi de blir forstått og betraktet som rettferdige. Men vi opplever også at de nye ansatte nok kan oppfatte kravene som litt harde. At de er litt høye for å få rådgivningsoppdrag. Terskelen for å gå opp er nok litt høy». (ID9).

Videre poengterer vedkommende at kravene er like for alle. Det betyr med andre ord at man med innsats i stor grad selv kan påvirke utfallet: *«Men de er jo lik for alle, og det går jo på innsats, så det er jo noe du til en viss grad kan styre selv. Av den grunn tror jeg de oppleves som rettferdig».* (ID9).

En annen leder mener forskjeller i hvorvidt man anser prestasjonskriteriene som rettferdige kan relateres til den ansattes personlighet:

« Njaa, Det kommer ann på. Hvis du har noe du vil oppnå, så er det noen som vil beherske det bra og synes at det er helt greit, mens andre vil anse det som utfordrende. Hvis har et meget stort behov for å forsvare deg mot kritikk jo større sannsynlighet for at du er usikker på din egen kompetanse. De flinkeste vil derimot gjerne diskutere prestasjonene, og vil gjerne ta i mot tips om hvordan man kan forbedre seg. Du vil typisk i større grad møte motstand fra ansatte som ikke er trygge på seg selv da de er i en forsvarsposisjon. Det ene vil oppleves som en positiv prosess, mens det andre vil oppleves negativt. (ID12).

Lederen antyder at ansatte som er utrygg på sin egen kompetanse i større grad vil føle at tilbakemeldinger som et angrep. Dette kan medføre at de har større tilbøyelighet for å karakterisere ledelsens krav og vurderinger som urettferdige.

Motivasjon

Videre undersøkte vi om ledelsens kontrollverktøy påvirket de ansattes motivasjon, og i så fall hvordan den ble påvirket. En ansatt har troen på at prestasjonskrav kan virke inn på medarbeidernes motivasjon da de har noe å strekke seg etter: *«Det er det som er målet her tror jeg. At man ønsker at folk skal strekke seg litt også»*. (ID2). Respondenten har imidlertid ikke den samme troen på at denne formen for kontroll vil ha noe innflytelse på sin egen motivasjon: *«På meg så tror jeg ikke det, jeg har holdt på så lenge at jeg har vel en sånn tilfredsstillende etisk standard, men det kan nok påvirke litt, at du er flinkere å utnytte tiden og flinkere til å belaste kunden for noe så lenge han godtar det»*. (ID2). Andre ansatte deler troen på at prestasjonskriterier og kontroll har en betydning for medarbeidernes motivasjon: *«Ja det har det. Det er ingen tvil om at kravene fra myndighetene og det at bransjen blir stilt til større ansvar er med på å påvirke»*. (ID8). Respondenten presiserer imidlertid at det gjelder krav fra myndighetene. Det blir dermed mer uklart hva vedkommende har å si om sammenhengen mellom ledelsens kontrolltiltak og de ansattes motivasjon.

En leder hadde tro på at kontroll påvirket de ansattes motivasjon: *«Et kontrollsystem skal jo bidra til å avdekke svakheter i de ansattes arbeid. Hvis alle ønsker å lykkes, noe de fleste gjør, så kan man vinkle på det på en positiv måte»*. (ID10). Gitt at de ansatte ønsker å lykkes, så kan man utforme prestasjonskrav som fremmer deres motivasjon. En annen leder åpner for at det kan være en sammenheng mellom kontrolltiltak og de ansattes motivasjon: *« Det er en mulighet. Vi har dog ikke noe belønningssystem. Stoppeklokkementalitet skaper ikke en trivsel slik jeg har opplevd det. Det kan være et stressselement. Det å jobbe etter timer er et stressselement i seg selv. Noen er effektive, mens andre ikke er fullt så effektive»*. (ID12). Aktiv bruk av stoppeklokke for å måle effektiv tidsbruk kan med andre ord ha negative følger for motivasjonen da det kan føre til økt stress blant de underordnede.

4.4.5 Sammenhengen mellom kontrollsystem/prestasjonskriterier og tillit

Vi vil i den følgende delen ta for oss sammenhengen mellom bruk av kontrollsystemer i de aktuelle regnskapsbedriftene og de ansattes tillit til ledelsen. Vi vil først presentere synspunkter relatert til om medarbeiderne oppfatter kontrollsystemet som en tillitserklæring eller mistillitserklæring. Deretter vil vi ta for oss spørsmålet relatert til hva man bør vektlegge ved utforming av kontrolltiltak og prestasjonskrav for å kunne ivareta de underordnedes tillit til ledelsen.

Opplever de systemet som en tillitserklæring/mistillitserklæring?

En ansatt mener at ledelsens kontrollverktøy både kan oppleves som en tillitserklæring og en mistillitserklæring:

«Ja det er klart at det blir litt begge deler her for det brukes jo som en overvåkning, men jeg tror også de er for så vidt flinke til å prøve å få folk til å strekke seg. Det er det som er målet her tror jeg. At man ønsker at folk skal strekke seg litt også. Men det er klart det at man kan bli konfrontert med ting som «her kunne det vært bedre». (ID2).

Videre poengterer vedkommende at et av målene med kontrollsystemer er jo å følge med på hva de ansatte gjør, noe som kan oppfattes som mistillit fra ledelsens side. Samtidig er formålet at de ansatte skal yte sitt beste, noe respondenten tror kan oppfattes som et tegn på tillit.

Andre ansatte understreker at ledelsen også er pålagt å føre kontroll med de ansatte: *«Det er vi nødt til å ha. Det er vi pålagt å ha. Men det er et stressmoment». (ID7).* Man må forholde seg strenge dokumentasjonsforpliktelser i regnskapsbransjen: *«De kontrollsystemene vi har må vi jo forholde oss til. Ledelsen må formidle at disse kontrollsystemene er vi nødt til å forholde oss til». (ID1).* Kontroll av de ansatte trenger ikke nødvendigvis å handle om tillit eller mistillit til de ansatte da regnskapsbedrifter også må forholde seg til lovpålagte kontrollrutiner.

En leder mener at kontrollsystemer kan oppfattes som kontrollerende: *«Det kan nok oppleves ganske kontrollerende. Men alt i alt er det meget gjennomiktig. Man blir jo veldig synlig. Alle våre resultater blir offentliggjort for alle våre ansatte, og utfaktureringsgraden er spesifisert».* (ID9). Videre utdyper vedkommende at det ikke dreier seg om mistillit til de ansatte: *«Nei, ikke mistillit. Det er helt nødvendig for å fange opp timene. Men det kan nok oppleves litt som detaljstyring. Det måles på minuttet. Det er på en måte en slags bruk av stoppeklokke».* (ID9). En annen leder poengterer at de ansatte ikke kommer utenom at deres arbeid utsettes for kontroll:

«Hvis alle på alle nivå ønsker å bli flinkere og ha større muligheter for å overleve, altså å beholde arbeidsplassene, må man nok innse at man må igjennom visse kontrollkriterier. Men vi må jo bruke den kunnskapen vi får på en positiv måte. Du må med andre ord ikke henge ut folk hvis du finner noe som ikke er fullt så bra. Man kan heller oppmuntre til forbedring». (ID10).

En av begrunnelsene er altså relatert til konkurransemessige hensyn. Det presiseres imidlertid at ansatte ikke bør henges ut hvis de ikke oppfyller prestasjonskravene som ledelsen har satt.

Ivaretagelse av de ansattes tillit

En ansatt vil gjerne jobbe mest mulig selvstendig, men innser samtidig at fravalget av revisor har økt behovet for intern kontroll:

«Jeg tror det som er viktig er at jeg får jobbe mye selvstendig med lite kontroll for jeg har så pass erfaring, men det er klart at vi har funnet ut med det fravalget av revisor, så må vi ha en intern kontroll. At noen ser over det du har gjort for det er jo lett å skrive feilt årstall eller tall et eller annet sted. Glemme et eller annet, notehenvvisning, noe som noen kan plukke opp før det sendes inn, siden revisor nå ikke er det kontrollorganet lengre. Så sånn sett er jo det positivt med et kontrollsystem, men jeg er i utgangspunktet ikke tilhenger av for mye kontrollmuligheter». (ID2).

Respondenten ser fordelene ved kontroll da det tross alt er lett å gjøre feil, men presiserer at det ikke er bra med for mye kontroll heller. Videre mener en annen ansatt at det kan være uheldig hvis ledelsen har et for ensidig fokus på produktivitet:

«Hvis en kun hele tiden fokuserer kun på produktivitet og atter produktivitet, så kan det ha uheldige konsekvenser. Man må ha andre motivasjonsfaktorer inne i bildet, som

blant annet godt arbeidsmiljø, åpenhet i organisasjonen der en kan ta opp ting en lurer på. Hvis en føler at noe ikke er som det skal være, så må man få det fram så raskt som mulig slik at det ikke blir en stor sak ut av det». (ID11).

Gitt at ledelsen ønsker å motivere de ansatte, så bør fokuset ikke kun være rettet mot at de ansatte må oppnå en høy faktureringsgrad. Andre faktorer bør tillegges vekt, som for eksempel et bra arbeidsmiljø og åpenhet. Et ensidig fokus på prestasjonskriterier knyttet til faktureringsgrad kan altså ha negative følger for de ansattes motivasjon.

Prestasjonskriteriene i seg selv, bør i følge en leder være rettferdige og åpne:

«De skal være rettferdige og du skal være åpen på hvordan ting er. Videre så må du være dønn ærlig. Det nytter ikke å ikke ha skjulte agendaer. Fortell akkurat hva du mener. Men trenger ikke å være for direkte. Kan fortelle at folk ikke duger på en pen måte». (ID6).

Videre bør lederen være ærlig når vedkommende gir tilbakemeldinger til de ansatte vedrørende kvaliteten på arbeidet deres. En annen leder understreker at viktigheten av å gi de ansatte tilbakemeldinger: *«De ansatte må få tilbakemelding på den jobben de gjør». (ID3).* Videre bør ikke prestasjonskriterier og tilhørende kontroll gå på akkord med den ansattes trygghetsfølelse: *«De ansatte må føle seg trygg». (ID3).* En annen leder utdyper:

«Det viktigste er at de ansatte føler seg trygge. Det vil si at de vet at det er åpent og at de kan be om hjelp. At de med andre ord er et team. Viktig at de ikke føler at de står alene hvis noe skulle oppstå. Det går mye på trygghet». (ID9).

Oppsummering

Faktureringsgrad var altså det prestasjonskriteriet som ble brukt hyppigst blant de regnskapsbedriftene som tok del i vår masterutredning. Det settes gjerne noen krav til hvilken faktureringsgrad de ansatte bør ligge på, noe som kan være stressende for enkelte. Videre kan ledelsen også vurdere hvordan de ansatte presterer med tanke på kommunikasjon med kundene og kundetilfredshet. Avslutningsvis så ble det påpekt at de ansatte måtte forholde seg til prestasjonskriterier fra ledelsen og dokumentasjonskrav fra myndighetene.

Videre er det en økende tendens til å ta i bruk et bredere spekter av prestasjonskriterier der også kundetilfredshet vurderes, i motsetning til et smalere spekter som kun inkluderer

faktureringsgrad. Videre føler de ansatte at de blir utsatt for mer kontroll på arbeidsplassen i dag enn tidligere. Noen mener det skyldes interne faktorer, altså at ledelsen har valgt å utøve mer kontroll, mens andre mener at det skyldes tettere oppfølging fra myndighetene

Respondentene, både ledere og ansatte, mener i all hovedsak at prestasjonskriterier og tilhørende kontroll oppleves som rettferdige. Det er ulike synspunkter knyttet til hvordan motivasjonen påvirkes. Noen mener at prestasjonskrav og kontroll kan påvirke motivasjonen i positiv retning, mens andre respondenter mener at det kan ha negative konsekvenser.

Det er delte meninger når det gjelder spørsmålet om hvorvidt kontrollsyste­met kan anses som en tillitserklæring eller mistillitserklæring fra ledelsen. Noen mener det kan oppfattes på begge måter. Videre understrekes det at det kan oppfattes som overvåkning, men samtidig kommer man ikke utenom kontroll av de ansatte i denne bransjen da det også er lovpålagt. Når det gjelder hvordan man skal utforme prestasjonskrav og utøve kontroll for å følge opp ansatte der tilliten til ledelsen ivaretas, blir det lagt vekt på at kontrollen ikke må bli for omfattende. Fordelen med kontroll er imidlertid at feil lukes ut. Videre bør ikke prestasjonskrav knyttet til produktivitet være de ansattes eneste motivasjonsfaktor. Man bør ta hensyn til blant annet arbeidsmiljø. Det er dessuten viktig at prestasjonskravene oppfattes som rettferdige av de ansatte. Videre er det viktig at de gir trygghet og at det gis ærlige tilbakemeldinger om hvordan man ligger an i forhold til måloppnåelse.

5. Diskusjon

I resultatdelen har vi belyst ulike faktorer som respondentene mener kan styrke deres relasjon til ledelsen ved rolleovergangen fra regnskapsfører til rådgiver. I avsnittet om kommunikasjon kommer det fram at kommunikasjon kan ha betydning for de ansattes tillit til ledelsen. I deltakelsesdelen framgår det særlig hvordan grad av deltakelse kan ha en innvirkning på tilliten til ledelsen. Når det gjelder det å forstå rådgiverrollen finner vi antydninger om at både kommunikasjon og deltakelse vil kunne påvirke forståelsen i varierende grad. I avsnittet knyttet til kontroll og tillit forteller respondentene at kontrollen har økt, at man i større grad vurderer de ansatte i forhold til kundetilfredshet enn tidligere, de uttrykker ikke at prestasjonskriteriene og tilhørende kontroll oppfattes som urettferdig og de tror at motivasjonen både kan påvirkes i positiv og negativ retning. Videre nevner de en rekke faktorer som bør vektlegges ved utformingen av prestasjonskriterier og kontrollsystemer med hensyn til ivaretagelse av tillit.

Formålet med denne delen av masteroppgaven er å drøfte våre empiriske funn. Vi ønsker å få en bedre forståelse for de faktorene som har betydning for de autoriserte regnskapsførerne når det gjelder å ha tillit til lederen under rolleovergangen. Vi vil forsøke å forklare dypere de tillitsmekanismene som kan være fordelaktig å fokusere på når vi skal besvare vår problemstilling. De ulike delene vil samtidig bli knyttet om mot de tilhørende fem proposisjonene som ble utledet i teoridelen.

5.1 Rolleendring i regnskapsbransjen

Ut i fra respondentens svar er det lett å danne seg et bilde av bransjens utvikling. Det trekkes fram at bransjen opplever et økende press fra den teknologiske utviklingen som har vært i de siste årene. Særlig automatisering av regnskapsprosesser blir nevnt som årsak til omveltningen i bransjen. Nye programløsninger og web-baserte regnskapsprogrammer som lar brukeren med enkelthet fylle inn nødvendig informasjon, fører til at regnskapsbyråene er nødt til å tenke innovativt for å hente inn den tapte omsetningen. En av løsningene har vært å øke salget av rådgivningstjenester. Det er denne fasen Ashforth (2001) kaller for vendepunktet.

Respondentene forteller at de forstår nødvendigheten av endringsprosessen, men som vi har sett, er det å ta til seg rådgiverrollen en utfordring. Ebaugh (1988) forklarer at endringen vil bli mindre krevende hvis det er mulig å overføre erfaringer og kompetanse fra den rollen man forlater til den rollen man trer inn i. Dette er et moment som varierer for de ulike respondentene. På den ene siden viser det seg at noen av respondentene nevner at de i utgangspunktet alltid har drevet med rådgivning på et gitt plan, de har bare ikke har tatt betalt for det. Det vil da være naturlig å tro at disse individene lettere vil klare å ta med seg tidligere erfaringer og kompetanse inn i rådgiverrollen. Endringsomfanget kan dermed bli oppfattet som relativt lite for disse personene og overgangen kan bli lettere. På den andre siden fremgår det at majoriteten av de som ble intervjuet opplever det som teorien omtaler som rollekonflikt. Rizzo, House & Lirtzman, (1970) viser til at rollekonflikter oppstår når rolleforventninger står i strid med hverandre. Ser vi tilbake på den første delen i beskrivelsen av funnene, viser det seg at autoriserte regnskapsførerne kan oppleve rollekonflikter på to områder.

Det første området omhandler regnskapsførernes forventninger til rådgiverrollen og hva som trengs for å mestre den. I den sammenheng framgår det av resultatene at regnskapsførerne opplever mangel på tilstrekkelig kompetanse for å beherske denne rollen. Her pekes det spesielt på fraværet av nødvendig erfaring rundt det å kommunisere med kunden. Slik vi forstår det opplever altså regnskapsførerne stor usikkerhet og tvil når det gjelder deres evne til å være rådgiver. Dette kan defineres som fase to i rolleovergangsmodellen til Ashforth (2001). I denne kritiske fasen blir informasjon om rollene og årsakene bak endringen undersøkt og vurdert av de ansatte. Det er således viktig at ledelsen iverksetter tiltak for å minimere usikkerheten på dette området. Dette vil bli diskutert i avsnittene hvor proposisjon en og tre undersøkes, nærmere bestemt avsnittene som omhandler styrking av tillit gjennom kommunikasjon og deltakelse.

Det andre konfliktområdet vi fant fokuserer på hvor skillet mellom rollegrensene skal gå, altså hvor regnskapsførerrollen slutter og hvor rådgiverrollen starter. Parker & Wickham (2005) beskriver betydningen av at rollen aksepteres av rollespiller og at det er enighet om kravene som rollen innehar.

For at de ansatte skal akseptere rollen som rådgiver er det altså nødvendig at de klarer å skille mellom rollene. Problematikken ved ikke å vite hva som defineres som

regnskapstjeneste og hva som defineres som rådgivning kan være med på å hemme aksepten av rollekravene, noe som trengs for å tre inn i rollen. Noe av den største utfordringen omhandler at også ledere sliter med det samme problemet. Det viser seg at de færreste lederne har et klart skille på dette området, noe som kan være direkte hemmende for lønnsomheten for bransjen. Årsaken ligger i at tradisjonelle regnskapstjenester prises lavere enn rådgivningstjenester og dermed mister byråene inntjening. Regnskapsførerene har også, i følge respondentene, en tendens til å være tilbakeholden overfor kundene. En proaktiv holdning til det å skape et behov hos kunden er derfor liten. I resultatdelen fortelles det at regnskapsførere trives med å sitte bak tastaturet på kontoret og korrespondere via mail og telefon med kunden. Det er derfor nødvendig med en bevisstgjøring av hvilke tjenester man vil levere til kunden. Forståelse og bevisstgjøring av rådgiverrollen undersøkes nærmere i diskusjonsdelen som tar for seg proposisjon to og fire.

Oppsummering

De ansattes varierende grad av kompetanse når det gjelder rådgivning kan bidra til ulike rolleendringsopplevelser. Det resulterer i at enkelte ansatte som oppgir at de har liten kompetanse om rådgivning viser liten vilje til å tre inn i rollen. Dette er til tross for at de fleste oppgir at de ser hvilken vei bransjen utvikler seg, og at de forstår begrunnelsene som ligger bak endringsprosessen. Et annet interessant funn er at det er en gjennomgående utfordring når det gjelder å bestemme rollenes grenser, noe som kan føre til rollekonflikt. Det kan medføre praktiske problemer når det kommer til å prise de ulike tjenestene og kan føre til økt usikkerhet rundt rådgiverrollen. Ledernes behov for å bevare tilliten hos de ansatte øker altså i rolleovergangsprosessen.

5.2 Proposisjon 1: Ledere som bruker kommunikasjon aktivt under endringsprosessen styrker tilliten hos de ansatte

Vi vil i diskusjonen av proposisjon 1 knytte begrunnelsene for rolleendringene opp mot eksisterende teori. Deretter vurderer vi de ansattes reaksjoner på redegjørelsene, og hvilke implikasjoner disse reaksjonene hadde på de ansattes tillit til ledelsen.

5.2.1 Begrunnelse for rolleendringen

Som nevnt i resultatdelen mener respondentene at det er «ytre krefter» som har gjort det nødvendig å øke rådgivningstilbudet til kundene. Behovet for endring i roller ble begrunnet med: teknologiske endringer, en ny generasjon kunder, nye krav fra myndighetene og at kundene i større grad etterspør nye tjenester, noe som kan knyttes til bortfall av revisjonsplikten for små aksjeselskaper. De nevnte begrunnelsene sammenfaller med hva Cobb og Wooten (1998) kaller kausale redegjørelser, det vil si forklarer krefter, både eksterne og interne som gjør en endring nødvendig i de ulike delene av organisasjonen. Formålet med denne typen begrunnelser er som nevnt i teoridelen å skape en felles forståelse for disse faktorene og hvordan man skal respondere på dem. I de aktuelle regnskapsbedriftenes tilfelle er det altså eksterne krefter som har tvunget frem behovet for økt rådgivning.

5.2.2 De ansattes reaksjoner på begrunnelsene

I presentasjonen av våre funn knyttet til de ansattes reaksjoner på ledelsenes redegjørelser, var fokuset spesielt rettet mot hvorvidt de ansatte forsto begrunnelsen og om den ble ansett som ærlig. Dette er av interesse da forskning har vist at redegjørelser bidrar til å styrke oppfattelsen av lederens troverdighet (Sonesheim, Herzenstein & Dholakia, 2011 referert i Fulmer & Gelfand, 2012). Dette gjelder spesielt hvis de er lette å forstå og har en viss legitimitet (Elsbach & Eloffson, 2000, referert i Fulmer & Gelfand, 2012). Videre vet vi at bruk av sosiale redegjørelser signaliserer åpenhet på vegne av ledelsen der en ikke skjuler sine hensikter, noe som virker positivt inn på hvor mye tillit de har hos sine ansatte (Lines et al, 2005). I resultatene kommer det frem at så å si alle bedriftene har benyttet kommunikasjon for å begrunne rollendringen. Lederne har med andre ord signalisert

åpenhet, noe som kan ha hatt en positiv virkning på tilliten hos medarbeiderne. Dette gir en viss indikasjon på at proposisjon 1 medfører riktighet. Hvis den begrunnelsen som gis i tillegg oppfattes som ærlig, vil det kunne ha en positiv virkning på tilliten til ledelsen da ærlighet er en av de egenskapene som verdsettes mest ved lederen (Selart, 2010).

I våre funn er det tydelig at en rekke ansatte har forstått hvorfor økt rådgivning er veien å gå. Det vil si at de innser at regnskapsbedriften vil havne bakpå i konkurranse med konkurrenter hvis det ikke foretas endringer. Begrunnelsen kan av den grunn også ha en viss legitimitet blant medarbeiderne. Videre gir også lederne i all hovedsak uttrykk for at de ansatte har forstått begrunnelsen da de ser behovet for omstilling.

Som det fremkommer av resultatene var det ingen respondenter som oppfattet begrunnelsen som uærlig. En av lederne (ID1) var opptatt av å signalisere åpenhet på vegne av ledelsen der det ble kommunisert ut at det ikke var noen skjulte hensikter bak ønsket om rådgivningstilbud. Grunnen til at de ansatte betraktet kommunikasjonen fra ledelsen som troverdig var at de så nødvendigheten i endringen. Videre har de også fått informasjon via NARF om hvilke vei det går for regnskapsbransjen. De hadde derfor ingen grunn til å tro at lederen hadde en skjult agenda med omstillingsprosessen.

Ut i fra svarene i resultatdelen fikk vi ingen klare svar på hvorvidt de ansatte betraktet rolleendringsprosessen som rettferdig eller ei. Som nevnt i teoridelen knyttes bruk av sosiale redegjørelser til prosedyrerettferdighet (Lines et al, 2005). Mangelen på betraktninger knyttet til rettferdighet kan forklares med at den aktuelle endringsprosessen ikke har medført tøffe nedskjæringer, permitteringer osv. Det er med andre ord ikke en endring der de involverte partene må dele byrder. Endringer som involver store økonomiske kutt kan skape sterke reaksjoner hos de ansatte. I rolleendringsprosessen har utfordringer knyttet til rettferdighet i større grad dreid seg om hvorvidt de ansatte føler at de kan tre inn i rådgiverrollen selv eller bli «dyttet» inn i den av lederne.

Oppsummering

I de tilfellene ledelsen har begrunnet hvorfor man må forberede seg på økt rådgivning, ser altså respondentene ut til å forstå redegjørelsen. Videre gir flere ansatte uttrykk for at de anser begrunnelsen som ærlig. Det var ingen motforestillinger mot det sistnevnte. Som nevnt i teorien vil dette kunne bidra til å styrke ledelsens troverdighet blant de underordnede.

Avslutningsvis må det presiseres at vi ikke fant noen klare indikasjoner på om rolleendringsprosessen blir oppfattet som rettferdig eller ei.

5.2.3 Kommunikasjon og tillit

Fra resultatdelen fremkommer det ikke mange klare utsagn fra respondentene der det sies at kommunikasjon fra ledelsen har hatt en effekt på de ansattes tillit til de samme lederne. Dette gjelder spesielt de ansatte. Det er med andre ord ingen av intervjuobjektene som har sagt eksplisitt at sosiale redegjørelser har hatt en innvirkning. Imidlertid oppfatter de som nevnt ovenfor at begrunnelsen både er forståelig og ærlig, noe som kan tenkes å styrke lederens troverdighet. Dette gir en indikasjon på at antagelsene bak proposisjon 1 er riktig. Det er dog en leder (ID10) som tror at formidling av informasjon som både er faktabasert og pålitelig vil kunne styrke de ansattes tillit til ledelsen. Dette er i tråd med teori som sier at nøyaktig informasjon vil påvirke oppfattelsen av troverdigheten ved kommunikasjonen (Whitener et al, 1998). Vi har imidlertid funn som indikerer at kommunikasjon mellom ledelse og ansatte som omfatter mer enn begrunnelser, vil kunne styrke tilliten i en endringsprosess. Som nevnt i resultatdelen sier en ansatt (ID8) at ledelsen kommuniserer at man skal støtte opp om medarbeidere som ikke føler seg trygge i rådgiverrollen. Det kan tenkes å styrke ansattes tillit til ledelsen da det kan bidra til å dempe den usikkerheten og tvilen som oppstår i rolleovergangen. Dette gjelder spesielt i fase to i rolleovergangsmodellen til Ashforth (2001). Dette gir altså en viss indikasjon på at proposisjon 1 stemmer. Videre uttrykker ledelsen gjennom kommunikasjon en form for omtanke eller velvilje (benevolence) overfor de ansatte. Når ledelsen informerer at man skal tilrettelegge for ansatte i rolleendringsprosessen, så viser de at de tar hensyn til de ansattes behov og interesser. Dette kan bidra til en styrking av tilliten til ledelsen (Whitener et al, 1998).

Ledere gir også uttrykk for at man bør unngå å presse underordnede inn i roller de ikke føler seg trygge i. Kommunikasjonen fra ledelsen demonstrerer en form for omtanke eller velvilje (benevolence) overfor de ansatte som kan dempe utrygghet. Som tidligere nevnt har en av lederne (ID1) lagt vekt på å formidle til de ansatte at ledelsen er avhengig av hjelp fra dem, og at denne endringen er til det beste for alle parter i organisasjonen. Det handler ikke kun om profitt, men også om hensynet knyttet til å sikre arbeidsplasser. Videre informerer denne lederen at det vil bli endringer i arbeidsoppgaver, men at de ansattes behov vil vektlegges.

Lederen kommuniserer altså ut at det tas hensyn til de ansattes interesser. Dette understreker lederen ved å formidle at endringen tar sikte på å sikre de ansattes arbeidsplasser og at man skal ta hensyn til individuelle behov som skal sørge for at de føler seg trygge i en hverdag med økt rådgivningstilbud til kundene, noe som kan dempe eventuell usikkerhet knyttet til mestring av rådgiverrollen. Denne formen for kommunikasjon kan altså ha en positiv effekt på tilliten ledelsen (Ibid.). Det er nærliggende å anta at de ansatte ville hatt dårligere forutsetninger for å bygge opp deres tillit til denne lederen hvis vedkommende ikke kommuniserte like stor velvilje overfor de underordnede (Lines et al, 2005).

En stor andel av de underordnede har vært ansatt i sine respektive regnskapsbedrifter over en lengre tidsperiode. De har i løpet av denne tiden hatt anledning til å opparbeide seg sosial kapital i form av tillit til ledelsen. Hvis tillitskapitalen er høy, noe den var blant så å si alle ansatte med lang fartstid, kan det være en større sannsynlighet at de fester mer lit til kommunikasjonen fra ledelsen. Det vil si at de har lettere for å forstå den og oppfatte den som ærlig. Det er med andre ord ikke sikkert at aktiv bruk av kommunikasjon styrker tilliten hos ansatte med lang ansiennitet fordi de allerede har opparbeidet seg et tillitsfundament (Lines et al, 2005). Det er imidlertid nærliggende å anta at kommunikasjon fra ledelsen vil bidra til å *opprettholde* de ansattes tillit. Dette momentet modifierer proposisjon 1.

En underordnet hadde derimot vært ansatt i den samme bedriften en kort periode. Vedkommende kunne derfor ikke gi noe klart svar på hva kommunikasjon hadde å si for tilliten til ledelsen. Tillit bygges vanligvis opp over en lengre periode (Lines et al, 2005). Den samme respondenten mente at ledelsen ikke hadde gitt noen konkret begrunnelse for rolleendringen. Vedkommende gir imidlertid uttrykk for å forstå at rådgivning vil utgjøre en viktig del av regnskapsførerens arbeidshverdag i tiden framover. Det kan tenkes at det ikke vil være et like stort behov for begrunne rolleendringen i de tilfeller hvor de ansatte ser nødvendigheten av endringen. Vi kan på bakgrunn av denne observasjonen ikke slå fast at fravær av kommunikasjon, i form av begrunnelser, vil svekke tilliten til ledelsen. Videre sier denne personen imidlertid at det er en åpen toveiskommunikasjon i organisasjonen. Det er dog naturligvis usikkert hvorvidt den ansattes kolleger deler denne oppfatningen. Hvis de også betrakter kommunikasjonen som tosidig kan det ha positiv innvirkning på tilliten. Som nevnt i teoridelen vil en åpen kommunikasjonsform der lederen utveksler ideer og tanker med de ansatte, ofte også bidra til at tillit utvikles mellom partene (Whitener et al, 1998). Vi

har imidlertid begrenset med empiri fra andre respondenter som støtter opp under oppfatningen av at kommunikasjonen er toveis.

Ut i fra resultatene ser det ut til at det er flere ledere enn ansatte som har tro på at bruk av kommunikasjon vil kunne styrke de ansattes tillit til ledelsen. En forklaring på denne forskjellen kan være at lederne overvurder hvilke effekt kommunikasjonen har på sine underordnede. For ansattes del handler det i større grad om at tilliten bygges opp over tid gjennom erfaring i samspeilet med ledelsen.

Oppsummering

Som nevnt ovenfor sier de ansatte at de forstår ledelsens redegjørelser knyttet til behovet for økt rådgivning. Videre viser de ingen skepsis til hvorvidt ledelsen har skjulte hensikter. De aktuelle lederne vi snakket med har ikke uttrykt noen motforestillinger knyttet til hvordan de ansatte reagerte på kommunikasjonen knyttet til disse to momentene. Dette peker i retning av at kommunikasjonen har vært vellykket og dermed bidratt til å styrke tilliten til ledelsen, noe som gir en viss støtte til proposisjon 1. Det er i hvert fall ingen ting som tyder på det motsatte, det vil si at mangelfull eller uklar kommunikasjon har skadet de ansattes tillit. Det faktum at ledelsen bruker sosiale redegjørelser er et tegn på åpenhet, noe som kan peke i retning av at tilliten styrkes. Dette momentet gir også en viss støtte til proposisjon 1. Et usikkerhetsmoment er imidlertid at majoriteten av de ansatte har lang ansiennitet og alt har opparbeidet en høy tillit til ledelsen. Det er dermed uklart i hvor stor grad kommunikasjon bidrar til å styrke denne tilliten ytterligere. Det er en mulighet for at den i større grad bidrar til å opprettholde tillit enn å styrke den. Dette momentet modifierer altså proposisjon 1. Vi har i all hovedsak rettet vårt fokus mot sosiale redegjørelser som en type kommunikasjon. I følge våre funn er det imidlertid andre former for kommunikasjon som kan tenkes å styrke tilliten. I avsnittet ovenfor nevnes det at ledelsen i enkelte av bedriftene kommuniserte ut at de skulle støtte opp om de ansatte slik at de følte mest mulig trygghet i rådgivningsrollen, noe som typisk kan redusere uro. Det er nærliggende å anta at en slik form for støttende kommunikasjon enten bidrar til å ivareta eller styrke tilliten da det signaliserer at man vil ta hensyn til de ansattes behov og interesser. Det er med andre ord momenter ovenfor som både styrker og modifierer proposisjon 1. Funnene våre indikerer at kommunikasjon i hvert fall vil være et effektivt hjelpemiddel for å opprettholde tilliten til ledelsen. Det er imidlertid

vanskeligere å fastslå på bakgrunn av empirien at aktiv bruk av kommunikasjon styrker tilliten. Dette kan skyldes høy ansiennitet og at det ser ut til at flere lederne enn ansatte har tro på at kommunikasjon styrker tilliten. Dette indikerer ikke at proposisjon 1 er feil, men heller snarere at kommunikasjon ikke styrker tilliten når de ansatte allerede har opparbeidet et sterkt tillitsfundament. Samlet sett finner vi altså en viss indikasjon for at antagelsen i proposisjon 1 er riktig.

5.3 Proposisjon 2: Bruk av kommunikasjon vil styrke forståelsen av rollen som rådgiver

Som det fremkommer av resultatene var det enkelte respondenter, både ansatte og ledere som mente at kommunikasjon fra ledelsen bidro til en økt forståelse for rådgiverrollen. En ansatt (ID2) mente at kommunikasjon styrket forståelse for betydningen av rådgivning i regnskapsbransjen. En annen ansatt (ID8) mente at bruk av kommunikasjon ville være et hjelpemiddel med tanke på å få opp rådgivningsandelen. Disse funnene taler til fordel for at kommunikasjon bidrar til at regnskapsførere får opp øynene for rådgiverrollens betydning, noe som igjen kan bidra til at de ønsker å «tre inn i» rollen i stedet for å bli «dyttet» inn i den. Som nevnt i teoridelen kalles dette pullfaktorer (Lee & Mitchell, 1994). At de ansatte får muligheten til å føle at de «trer inn» i rådgiverrollen vil kunne ha effekt på de ansattes rettferdighetsoppfattelse av endringsprosessen, noe som igjen kan ha en positiv virkning på tilliten til ledelsen (Gopinath & Becker, 2000). Vi har imidlertid som nevnt tidligere begrenset empiri knyttet til hvorvidt de ansatte oppfattet rolleendringsprosessen som rettferdig eller ei. En leder (ID12) uttrykker imidlertid en viss skepsis til å «dytte» en medarbeider inn i en rolle, spesielt hvis personen ikke er komfortabel med rådgivning. Det kan tenkes at det vil påvirke rettferdighetsoppfattelsen i negativ retning. Flere av lederne som ble intervjuet ga også uttrykk for at deres kommunikasjon bidro til at de ansatte ble bevisstgjort på rådgivningsrollen. Det vil si en tydeliggjøring av skillet mellom regnskapsføring og rådgivning der de ansatte blir mer oppmerksom på hva det sistnevnte innebærer.

Andre respondenter er ikke like klare på hvorvidt kommunikasjon har bedret forståelsen for rådgiverrollen. Som nevnt sier en ansatt (ID11) at den økte forståelsen for rådgiverrollen kommer som et resultat av økt kundekontakt. Det blir dermed vanskelig å fastslå hvorvidt kommunikasjonen fra ledelsen har bidratt til å øke forståelsen for rollen. Videre sier en

annen ansatt (ID7) at vedkommende ikke har fått en økt forståelse for rådgiverrollen. Respondenten presiserer imidlertid en stor interesse for rådgivning. Dette kan tolkes som at personen allerede har en forståelse for rådgiverrollen. Dermed er det begrenset hvor mye kommunikasjon kan øke denne forståelsen ytterligere.

Avslutningsvis må vi presisere at det er en viss usikkerhet knyttet til om respondentene mente kommunikasjonen i sammenheng med sosiale redegjørelser eller om det var kommunikasjon på et mer generelt plan.

Oppsummering

Det er tydelig at det er sprikende oppfatninger blant respondentene om hvorvidt kommunikasjon bedrer forståelsen for rådgiverrollen. Imidlertid fremkommer det av resultatene at det var flere som mente kommunikasjon øker forståelsen enn det motsatte. Samlet sett så indikerer det en viss støtte for proposisjon 2: *Bruk av kommunikasjon vil styrke forståelsen av rollen som rådgiver.*

5.4 Proposisjon 3: Ledere som involverer de ansatte i rolleovergangsproessen opplever styrket tillit

I følge Dachler og Wilperts (1978) kan deltakelse bety alt fra liten eller ingen deltakelse til at de ansatte fatter beslutninger selv. Konsekvensen er at det er vanskelig å definere hva de ansatte mener når de forteller om sin deltakelse under rolleovergangen siden begrepet er så bredt. Funnene viser også at respondentene sliter med det samme problemet. Når de blir bedt om å beskrive hva de legger i det å delta i en endringsprosess tenker de fleste på ordet «involvere», noe som kjent er et synonym for deltakelse (Lawler, 1991, 1994).

Usikkerheten er da knyttet til i hvilken grad involvering vil kunne ha en positiv innvirkning på tilliten til ledelsen hos de ansatte, noe som kan bidra til en smidigere overgangsprosess. Det er ikke ensbetydende at økende bruk av involvering av de ansatte under prosessen vil bety at relasjonen mellom partene simultant styrkes, noe teorien konkluderer med (Meyer & Allen, 1997, Lines et al, 2005). Som beskrevet under viser resultatene et interessant funn som kan tale imot denne konklusjonen.

5.4.1 Involvering påvirker tilliten i liten grad

Ved analyse av intervjuene viser det seg at involvering av de ansatte i overgangsprosessen innebærer at de ansatte er med på møter, utarbeiding av arbeidsplaner eller er involvert i en eller annen oppgave knyttet til endringsprosessen. De fleste lederne i regnskapsbyråene lar altså de ansatte ha enkelte elementer av beslutningsansvar i rolleovergangen, dette til tross for at mange ansatte har lite kompetanse om rådgiverrollen. Graden av deltakelse havner altså på midten av Dachler og Wilperts (1978) deltakelsesskala og indikerer at lederne ønsker å vise at de stoler på de ansatte og for å utvikle en god tillitsrelasjon med dem. En av årsakene kan være det Fox (1974: 67) refererer til som gjensidighetsprinsippet. De lederne som bruker deltakelse vil bli sett som mer tillitverdige hos de ansatte (Gouldner, 1960). Fra resultatdelen observerer vi et interessant funn angående dette momentet. Mange av lederne oppgir at de har stor tro på å involvere de ansatte i prosessen og bruker det således som en kilde til å styrke tilliten hos de ansatte. Samtidig er det enighet at ledere ikke kan tvinge de ansatte til å utføre oppgaver som de er ukomfortabel med. Begrunnelsen er at dette vil være negativt for de ansattes tilknytning til bedriften, noe tidligere studier støtter. (Huselid, 1995, Wood, 1996). Det viser seg derimot at de ansatte har en annen oppfattelse knyttet til hvilke effekter involvering har for deres tillit til leder. Det framgår fra funnene at så lenge de ansatte opplever at deltakelsesnivået er på et viss nivå, vil dette bare resultere i at tillitsnivået til leder opprettholdes. Det indikerer dermed at stor grad av involvering av de ansatte ikke gir de positive effektene på tilliten som leder ønsker og kan således være bortkastet med tanke på ressursbruken.

Funnene antyder at årsaken til at de positive effektene, som forbindes med deltakelsesteori, uteblir, kan relateres til regnskapsførernes alder og fartstid i bransjen. Nærmest alle ansatte som ble intervjuet var i aldergruppen 45-65 år og med lange karrierer i sitt nåværende selskap. Det innebærer samtidig at de fleste har vært igjennom tidligere endringer i bransjen. Majoriteten forteller at de over tid har utviklet et godt tillitsfundament til leder og dermed ikke har et sterkt behov til å bli involvert i beslutningsprosessen. Indirekte antyder funnet at de ansatte stoler på leder og har tillit til at vedkommende kommer til å ta de riktige beslutningene i endringsprosessen, dette til tross for at beslutningene kan ha negative konsekvenser.

Funnet indikerer altså at den høye alderen hos regnskapsførerne kan være en dempende faktor for styrking av tilliten til ledelsen gjennom involvering. Det er i samsvar med tidligere studier, som viser at det er vanskeligere å påvirke tilliten til individer med høy ansiennitet siden disse allerede har et sterkt tillitsfundament til lederen (Lines et al, 2005). Det medfører at våre antakelser for proposisjon tre ikke er tilfredsstilt med bakgrunn i avsnittene over. Dog må det presiseres at proposisjonen ikke forkastes. Årsaken er at funnene også motstridende indikerer at ledere som gir de ansatte mulighet til å påvirke beslutninger i rolleovergangen, kan oppleve styrket tillit hos de ansatte.

5.4.2 Regnskapsførere ønsker påvirkningsmuligheter

Når regnskapsførerne omtaler det de mener vil være viktig i involveringen av de ansatte i endringsprosessen, vektlegger flertallet muligheten til å påvirke lederens beslutninger. Muligheten til å bli hørt vil i følge Morgan og Zeffane (2003) være en kilde til styrking av tillit slik at dette kan bidra til at overgangen vil være lettere å gjennomføre. Hvis de ansatte kan påvirke sin egen jobbrolle vil dette ifølge Deci, Connell og Ryan (1989) kunne styrke nivået av tilfredshet i byråene og således tilliten til lederne. Graden av påvirkningsmuligheter man som ansatt ønsker er naturligvis ulik for hvert enkelt individ. I resultatdelen ser man at for enkelte kan det være tilfredsstillende nok at leder lytter på deres meninger og tar deres syn til etterretning. For andre kan dette nivået være for lite til å gjøre dem fornøyd og de ønsker derfor flere muligheter til å påvirke ulike oppgaver i overgangsprosessen.

Andre former for påvirkning som respondentene ønsker seg er muligheten til å diskutere med ledere er saker som har personlig konsekvenser for deres egen jobbrolle. Dette kan for eksempel være overgangen til å bli rådgiver. Av funnene framgår det at diskusjonen blant annet kan omhandle valg av ulike type kunder som man ønsker å rådgi eller hvor mye man skal ha kontakt med dem. Hvordan de ansatte opplever sitt eget deltakelsesnivå kan altså være viktig med tanke på å bevare god tillit til ledelsen (Driscoll, 1978). Her kan det være positivt å tilpasse det ønskede deltakelsesnivå så langt det lar seg gjøre. Så lenge alle føler at deres deltakelsesforventninger blir innfridd, tyder funnene på at dette er tilstrekkelig for å styrke relasjonen til ledelsen. Da vil også de ansattes engasjement for endringen øke og dette kan resultere i at de ansatte oppfatter endringsprosessen som mer vellykket (Hope, 2010).

Hvilke forhold som kan forklare at regnskapsførere ikke vektlegger å være mer involvert i rolleovergangen enn det å kunne påvirke sin egen jobbrolle, kan være flere. En årsak kan som nevnt være høy alder, et forhold som er diskutert i delen over. En annen årsak kan være at regnskapsførere opplever et stort tidspress på eksisterende regnskapsaktiviteter i perioder av året. Blant annet framgår det at i den tidsperioden intervjuene ble gjennomført, opplevde de fleste ansatte å være nedsyltet i arbeid. Det kan tyde på at stor grad av deltakelse i forbindelse med rolleovergangen, kan være et ekstra stressmoment, slik at det kan være nok å ha en kontinuerlig dialog med leder hvor man uttrykker sine meninger. Ser man på Dachler og Wilperts (1978) deltakerskala, rangeres muligheten til å påvirke en beslutning kun et nivå under det å være med å fatte beslutningen. Dette kan imidlertid være et tilfredsstillende nivå for mange ansatte når det gjelder å oppleve at de er en del av rolleovergangen. Samtidig virker dette positivt inn på tilliten til ledelsen. Funnene trekker altså i den retning at proposisjon tre synes å medføre riktighet siden det å kunne påvirke en beslutning defineres som å være involvert i prosessen (Dachler & Wilpert 1978).

Det er dog noen usikkerhetsmomenter som må drøftes. I resultatdelen ser vi at det er to ledere som har valgt å gi de ansatte få muligheter til å påvirke beslutninger i endringsprosessen. Vi fikk dog ikke noen klare svar knyttet til om dette hadde en effekt på de ansattes tillit til disse lederne. Videre kan det diskuteres om de ansatte ville ha valgt annerledes hvis respondentene ble intervjuet i en periode hvor tidsfrister og arbeidsmengde var betydelig mindre. Samtidig kan det stilles spørsmål ved om involvering av de ansatte vil ha en positiv effekt på ansatte som er yngre og ikke har jobbet som regnskapsførere i flere tiår.

Oppsummering

Ut fra funnene ser vi at involvering har ulik innvirkning når det gjelder å styrke de ansattes relasjon til ledelsen. På den ene siden framgår det at stor grad av involvering ikke påvirker de ansattes tillit til ledelsen i nevneverdig grad. Årsaken kan være at de aller fleste ansatte har jobbet i det samme byrået i mange år og dermed utviklet et sterkt tillitsfundament som er vanskelig å påvirke. Imidlertid viser funnene at tilliten til ledelsen kan styrkes hvis de får oppfylt sitt ønske om kunne påvirke beslutninger som tas i endringsprosessen. Dette gjelder i særlig grad beslutninger som påvirker deres egne jobbroller. En årsak til dette kan være at regnskapsførere opplever stort arbeid – og tidspress i lange perioder av året. Økt involvering

kan derfor forsterke dette tidspresset, noe som trolig ikke er ønskelig for de ansatte da dette kan være et ekstra stressmoment i rolleovergangen. Samlet sett mener vi at funnene indikerer at deltakelse kan være en mulig kilde til styrking av de ansattes tillit til ledelsen og velger derfor å konkludere med at antagelsen i proposisjon tre er riktig.

5.5 Proposisjon 4: Ansatte som deltar aktivt i rolleovergangsprosessen opplever en bedre forståelse for rådgiverrollen

Fra avsnittet om rollendring i resultatdelen ser vi at bevisstgjøring av rådgiverrollen er noe som er viktig for at de ansatte skal forstå den. I den forbindelse framkommer det at det vil være viktig at det tilbys en form for kursing av de ansatte når det gjelder å få innsikt i rollen. Gjennom rådgivningskurs vil regnskapsførerne gå gjennom en læreprosess hvor de lærer hva de trenger for å beherske rollen. På den måten vil de ansatte få en større forståelse for hvilke faktorer som er viktig når skal opptre som rådgivere (Konovsky, 2000).

Det presiseres imidlertid at kursing ikke nødvendigvis gjør at de blir gode rådgivere. Det vil være en prosess der det å snakke med kunden kommer til å være den største utfordringen. Det å lære de ansatte å kommunisere med kunden som en rådgiver og bruke regnskapstallene annerledes har mange lederne valgt å få hjelp utenfra byrået for å takle. Konsulenter har blitt leid inn for å hjelpe til på flere områder under rolleovergangsprosessen. Et av disse områdene er opplæring av ansatte når det gjelder hvordan de skal framstå overfor kundene. Et annet område omhandler det å selge rådgivningstjenestene. Siden mange ledere også har behov for opplæring har det også blitt benyttet ekstern hjelp, for eksempel tjenester fra NARF, for å hjelpe leder i overgangsprosessen. Dette kan være fordelaktig både for leder og ansatte siden leder da blir tryggere på denne rollen selv og behersker den fullt ut. Samtidig fører det til at de ansatte kan være trygge på at leder besitter de nødvendige kunnskapene om rollen (Gardner et al, 2005).

Det framkommer også at det vil være viktig å belyse rådgiverrollen for å øke forståelsen. Slik som situasjonen er i dag har regnskapsførerne problemer med å definere hvor grensene går for det å være rådgiver, og dermed kostnadsfører de nærmest alle tjenestene som normale regnskapstjenester. Dette kan være forbundet med at de ikke har nok kunnskap om

rådgiverrollen. Konsekvensene blir således at man verken får belyst rådgivningstjenestene overfor seg selv eller kundene. Samtidig kan dette være med på å holde lønnsomheten nede i bransjen. Respondentene svarer at de forventer at det skal bli mer fokus på denne problemstillingen framover. Foruten om å bli lært opp gjennom rådgivningskurs og eksterne konsulenter, nevnes det at regnskapsførere må bli mer proaktive og sette seg ned med kunden. Dette er nødvendig for å forklare kunden hvilke tjenester og produkter de kan ha behov for, som de ikke får levert i dag.

En mulig løsning på hvordan de ansatte kan beherske rådgiverrollen bedre kan altså være å øke kundekontakten. En leder har for eksempel valgt å la de ansatte holde møter med kunder sammen med andre ansatte som innehar erfaringer på det å rådføre kundene. På den måten opplever de ansatte en mestring i det å være en rådgiver. Samtidig bygges det en arena som gir trygghet fordi de ansatte har med en erfaren kollega. Andre respondenter mener også at kundekontakt vil ha en positiv effekt når det gjelder å forstå kundenes rådgivningsbehov. Dette sammenfaller naturligvis med at det er lettere å oppdage behov når man besøker kundens virksomhet enn gjennom en telefonsamtale eller en mailkorrespondanse. En annen leder peker også på at kundebesøk kan være veien å gå for å lære de ansatte å utvikle evnen til å kommunisere. Vedkommende har derfor bestemt at alle autorisert regnskapsførerne i selskapet skal gjennomføre minst ett besøk hos sine kunder i måneden, dette for å utvikle dialogen med dem. Det medfører samtidig at kompetansen om rådgivning styrkes.

Vi finner altså funn som styrker proposisjon fire så lenge vi velger å definere det å delta på rådgivningskurs og kundebesøk som aktiv deltakelse. Det er nærliggende å tro at disse tiltakene kan ha positive effekter på forståelsen for rådgivning hos regnskapsførerne. Det vil også være fornuftig å starte med disse tiltakene så tidlig som mulig i endringsprosessen. Selv om rekkefølgen på tiltakene ikke klart framgår i funnene finner vi det fornuftig å drøfte dette. Vi tenker at det først er nødvendig å starte med opplæring for at regnskapsførerne skal forstå rådgiverrollen og bli tryggere på den. Dette kan, som respondentene nevner, skje gjennom et rådgivningskurs eller intern opplæring fra en konsulent. Opplæringen kan medføre at regnskapsførerne utvikler nye analytiske evner slik at kompetansenivået heves. Videre vil det være naturlig å gjennomføre salgstrening, da det å aktivt selge tjenester ikke er noe som ligger naturlig hos regnskapsførere, det i følge respondentene. Regnskapsførere vil da lettere kunne se grensene mellom hva som er tradisjonell regnskapsføring og hva som er

rådgivning, samt utvikle bedre kommunikasjonsevner. Alternativ til salgstrening kan være starte med kundebesøk. Som respondentene forteller kan kundebesøk bidra til at de ansatte forbedrer kommunikasjonen med kundene. Samtidig vil det være lettere å nyttiggjøre seg den kompetansen de har fått gjennom opplæringen siden de nå trolig kan oppdage tjenester som kunden kan ha bruk for. På bakgrunn av avsnittene over mener vi at proposisjon fire medfører riktighet, ansatte som deltar aktiv i rolleovergangsprosessen opplever en bedre forståelse for rådgiverrollen.

Oppsummering

Funnene indikerer at ledere kan forbedre de ansattes forståelse for rådgiverrollen gjennom ulike involveringstiltak. Blant annet nevnes det at rådgivningskurs er essensielt. Andre måter å belyse rollen på kan for eksempel være å trekke inn konsulenter for å lære opp de ansatte. Det hevdes også ved å la de ansatte holde møter med kunden eller å la de dra på uteoppdrag vil forbedre kommunikasjonsevnene med kundene samtidig som de letter kan utvikle rådgivningstjenestene, da de vil lettere se hvilket behov kunden trenger.

5.6 Proposisjon 5: Kontrollsystemer og prestasjonskriterier som oppfattes som rettferdige eller som tar sikte på å stimulere de ansattes indre motivasjon bidrar til å ivareta eller til å styrke tilliten til ledelsen

Vi vil i den følgende del diskutere vår funn knyttet til temaet «kontroll og tillit» som ble presentert i resultatdelen. Målet med diskusjonen er å belyse hvorvidt vi finner støtte for proposisjon 5 eller ei. Vårt fokus vil være rettet mot de ansattes reaksjoner på de prestasjonskriteriene som stilles og den etterfølgende kontrollen. Fra resultatene fremkommer det at enkelte respondenter mener at det har vært endringer i prestasjonskriteriene. Endringen handler om at kundetilfredshet i større grad har blitt tatt i bruk, i tillegg til det tradisjonelle prestasjonskriteriet faktureringsgrad. Det er imidlertid ikke helt klart hvorvidt dette skyldes økt rådgivning. Videre opplever de ansatte en økt grad av kontroll. En viktig årsak til den økte kontrollen er økte krav fra myndighetene. Vi vil nedenfor diskutere funn knyttet til hvorvidt de ansatte oppfatter prestasjonskriteriene som rettferdige, hvordan prestasjonskravene virker inn på deres motivasjon og hvordan tilliten til ledelsen kan ivaretas når de ansatte utsettes for kontroll.

5.6.1 Rettferdighet

I resultatdelen var det ingen respondenter som uttrykte tydelig at prestasjonskriteriene de ble vurdert på var urettferdig. Dette gjaldt både mer tradisjonelle prestasjonskrav som faktureringsgrad og nyere, som for eksempel kundetilfredshet, som begge er innenfor det som kalles formell kontrollutøvelse, nærmere bestemt kontroll over utfall (Ouchi, 1979, Eisenhardt, 1985 referert i Langfield- Smith og Smith, 2003). En ansatt (ID7) sa imidlertid at de ikke alltid følte rettferdige, men at det var en aksept på hvorfor de var utformet slik. Videre sa en annen ansatt (ID11) at slike krav kan virke positivt da de får anledning til å utvikle seg. Andre ansatte mente at en forutsetning for at prestasjonskravene skulle betegnes som rettferdig var at de vektla de ansattes innsats, at arbeidet knyttet til fakturering ble unnagjort og hvordan de opptrådte for kundene. Videre poengterer en leder (ID9) at kravene nok kan oppleves som litt strenge av nyansatte regnskapsførere. Imidlertid sier lederen at innsats er noe man kan til en viss grad styre selv. Av den grunn tror vedkommende at prestasjonskriteriene oppfattes som rettferdig. Prestasjonskriteriene synes altså ut å oppfattes som rettferdige da de er klare, de måles på en måte som begge anerkjenner. Videre er de stabile, det vil si at de ikke endres til stadighet. Imidlertid nevnte enkelte respondenter at bruken av prestasjonskriterier knyttet til kundetilfredshet har økt, men vi har ingen empiri som underbygger at det har vært hyppige endringer i disse kravene. Ansatte har heller ikke gitt klare indikasjoner på at det har vært vanskelig å etterleve kriteriene. Vi har dermed ingen indikasjon på at belønninger knyttet til prestasjonskriteriene oppfattes som urettferdige, noe som i teorien vil kunne føre til en svekket tillit til lederskapet (Ansari, 1977).

Videre ble det poengtert av en leder (ID12) at ansatte som er utrygge på sin egen kompetanse vil kunne reagere mer negativt på prestasjonskriterier og tilbakemeldinger enn ansatte som føler seg tryggere. Ansatte som føler seg utrygge vil kunne være mer tilbøyelige til å gå i en forsvarsposisjon da de i større grad vil oppfatte tilbakemeldinger knyttet til prestasjoner som kritikk. De som føler seg trygg på sin egen kompetanse vil kunne føle prestasjonskravene som et positivt press, mens de som ikke føler seg fullt så trygg vil kunne oppleve det som et negativt press.

5.6.2 Motivasjon

Som nevnt i resultatdelen forteller to ansatte (ID2 og ID11) at prestasjonskriterier og kontroll kan ha en positiv effekt på medarbeidernes motivasjon da de har noe å strekke seg etter. Det kan tenkes at det bidrar til de ansattes egenutvikling, noe som kan styrke den indre motivasjonen, og således en bedring av prestasjoner (dn.no, 2013). Videre deler en leder (ID10) et positivt syn på hva prestasjonskriterier og kontroll har å si for de ansattes motivasjon. Respondenten argumenterer for at de fleste ansatte ønsker å lykkes med den jobben de utfører. Man kan altså på bakgrunn av dette faktum utforme prestasjonskrav som fremmer deres motivasjon. Respondenten utdypet imidlertid ikke nærmere hvordan kravene kunne utformes. En annen ansatt (ID8) tror også at prestasjonskrav og kontroll kan ha betydning for motivasjonen, men vedkommende presiserer at det gjelder krav og kontrollutøvelse fra myndighetene. Den sistnevntes uttalelse gjør det altså vanskelig å fastslå hva vedkommende har å si om sammenhengen mellom ledelsens kontrolltiltak og de ansattes motivasjon. En ulempe ved aktiv bruk av prestasjonskriterier, tilhørende kontroll og monetære belønninger er imidlertid risikoen for at indre motivasjon undermineres (Kramer, 1999, Kuvaas, 2005, dn.no, 2013). En slik kontroll kan underminere de ansattes motivasjon til å involvere seg i den atferden som den har som formål å fremme. En annen leder (ID12) sier at aktiv bruk av stoppeklokke som måler de ansattes effektivitet kan ha negative følger for motivasjonen da det kan føre til økt stress blant de ansatte. En annen leder (ID9) erkjenner at det kan oppleves som detaljstyring, men understreker at det er nødvendig for å registrere de ansattes timebruk. Vi har imidlertid ingen andre funn som indikerer at kontrolltiltakene skulle svekke de ansattes motivasjon til å oppnå høy faktureringsgrad. Dette kan forklares med at å oppnå en høy faktureringsgrad er til det beste for bedriften og de ansatte da det handler om lønnsomhet.

5.6.3 Kontroll og tillit

I resultatdelen presenterte vi funn knyttet til sammenhengen mellom bruk av kontrollsystemer og tilhørende prestasjonskriterier i de aktuelle regnskapsbedriftene og de ansattes tillit til ledelsen. Vi vil i den følgende delen diskutere disse funnene videre.

Når det gjelder hvorvidt de ansatte oppfatter regnskapsbedriftenes kontrollsystemer som et tegn på tillit eller mistillit fra ledelsen svarer som nevnt tidligere en av de ansatte (ID2) at det

kan oppfattes på begge måter da det både brukes som overvåkning og som et middel for å hjelpe de ansatte til å forbedre seg. Fra teorien vet vi at det kan ha negative konsekvenser for tilliten til ledelsen hvis de ansatte føler at de blir for mye overvåket (McAllister, 1995). Som tidligere nevnt føler de ansatte at kontrollen har økt. Overvåkning kan altså tolkes som et tegn på redusert tillit fra ledelsen. Den samme respondenten (ID2) sier at økt kontroll både kan ha positive og negative effekter, men trekker frem fordelene, altså at de ansatte får en forståelse for at de må tilby mer rådgivning.

Andre respondenter, både ledere og ansatte understreker nødvendigheten av å føre kontroll av ansatte, samt at det er lovpålagt. De ansatte må altså forholde seg til kontroll da de ikke kommer utenom at arbeidet deres kontrolleres. Kontrollen skyldes krav til lønnsomhet i bransjen og lovpålagte krav fra myndighetene. Tilsyn med de ansatte trenger dermed ikke nødvendigvis å handle om tillit eller mistillit fra ledelsen overfor de ansatte. Videre er det en mulighet for at den sterke økningen i kontroll i større grad oppleves som en konsekvens av økte eksterne krav enn interne krav fra ledelsen, og at de ansatte derfor ikke anklager ledelsen for dette. Det kan tenkes at de ansatte har en oppfatning av at de er i samme båt som ledelsen, og dermed vil ikke de ansatte nødvendigvis tape tillit til lederne.

Som nevnt i resultatdelen gir respondentene ulike svar når det kommer til spørsmålet om hva som bør vektlegges i utformingen av prestasjonskrav og kontrollsystemer med tanke på å ivareta de ansattes tillit til ledelsen.

En ansatt (ID2) ønsker å jobbe mest mulig selvstendig med liten grad av kontroll. Dette begrunnes med lang fartstid i regnskapsbransjen. Å jobbe selvstendig fordrer ansvar. Villighet til å ta ansvar er en karakteristikk vi kjenner igjen i Douglas McGregors teori Y. Den beste måten å lede de som er villige til å ta ansvar, som ofte har indre motivasjon som drivkraft, er ved minimal bruk av kontroll (Stewart, 2010). Det er imidlertid utfordrende å balansere dette hensynet opp mot krav knyttet til lønnsomhet og lovpålagte krav i regnskapsbransjen. Videre nevner respondenten at den interne kontrollen har økt som en følge av bortfall av revisjonsplikt. På bakgrunn av dette faktum bør det utformes et kontrollsystem som ikke kontrollerer mer enn det som er nødvendig med tanke på å ivareta hensynet til lønnsomhet og krav fra myndighetene.

Videre advarer en annen ansatt (ID11) mot prestasjonskriterier og kontrollsystemer som legger for stor vekt på produktivitet da dette kan ha uheldige ringvirkninger. Dette var den samme respondenten som mente at slike ordninger kunne føre med seg noe positivt. Respondenten understreker imidlertid at ledelsen altså ikke utelukkende bør legge vekt på motivasjonsfaktorer knyttet til lønnsomhet og produktivitet. Disse motivasjonsfaktorene kan knyttes til ytre motivasjon. Det bør også legges vekt på faktorer som stimulerer den indre motivasjonen, for eksempel godt arbeidsmiljø og åpenhet i organisasjonen. Det kan tenkes at dette vil bidra til å ivareta eller styrke tilliten til ledelsen. Dette gir altså en viss indikasjon på at proposisjon 5 stemmer. Som nevnt i avsnittet knyttet til motivasjon overfor kan ansatte som føler at deres atferd kontrolleres ved hjelp av ytre motivasjon få svekket sin indre motivasjon. Dette kan i verste fall føre til at tilliten til ledelsen svekkes (Kramer, 1999, Kuvaas, 2005). Respondenten nevnte imidlertid ikke at bedriftens medarbeidere hadde opplevd uheldige virkninger som en følge av kontroll.

En av lederne (ID6) mente at prestasjonskriteriene i seg selv, burde være rettferdige og åpne. Dette kan altså tyde på at antagelsen bak proposisjon 5 stemmer.

Videre poengterer lederen at det er viktig å gi ærlige tilbakemeldinger på de ansattes prestasjoner. Det vil være et stort feiltrinn av en leder å gi de ansatte en vurdering som ikke samsvarer med virkeligheten da de ansatte fortjener ærlige tilbakemeldinger på deres prestasjoner slik at de har en mulighet til å forbedre seg (leaderchat.org, 2011).

Videre mener en annen leder (ID9) at det er viktig å utforme prestasjonskriterier og kontrollsystemer som gir de ansatte trygghet. De må kunne føle at de har mulighet til å mestre kravene som stilles fra ledelsen der de har anledning til å be om støtte fra ledelsen hvis de skulle trenge det.

Oppsummering

Som nevnt ovenfor var det ingen respondenter som hadde noen klare motforestillinger til at prestasjonskriteriene og kontrollsystemet var rettferdig. Det er med andre ord en aksept for at de er utformet slik. Videre var det ingen respondenter som uttrykte misnøye knyttet til innføringen av kundetilfredshet som et nytt prestasjonskriterium. En leder (ID12) sa imidlertid at ansatte som ikke føler seg trygge på sin egen kompetanse har en større tendens til å reagere negativt på tilbakemeldinger på prestasjoner. Av den grunn kan det tenkes at de vil ha en større tilbøyelighet for å oppfatte prestasjonskrav og tilhørende kontroll som

urettferdig. Videre mener enkelte respondenter at prestasjonskriterier og kontroll kan ha en positiv effekt på motivasjonen. Andre respondenter mener derimot at et ensidig fokus på produktivitet og lønnsomhet kan ha uheldige konsekvenser knyttet til stress, noe som igjen kan ha en negativ effekt på motivasjonen. De ansatte uttrykker ingen spesiell misnøye til ledelsen knyttet til den økte graden av kontroll i regnskapsbransjen, noe som kan forklares med at de opplever det som endring som primært skyldes eksterne faktorer utenfor bedriften. Likevel er det en rekke hensyn som bør vektlegges i utformingen av prestasjonskrav og kontrollsystemer med tanke på å ivareta de ansattes tillit til ledelsen. En ansatt med lang erfaring fra regnskapsbransjen vektlegger å jobbe mest mulig selvstendig med lite kontroll så langt det lar seg gjøre. Andre respondenter, både ledere og ansatte, mener at man må unngå å ha et for ensidig fokus på produktivitet. Videre bør prestasjonskriteriene være rettferdige, åpne og ha evne til å skape trygghet blant de ansatte.

Ut i fra våre funn finner vi ingen klare indikasjoner som taler imot at antagelsen relatert til rettferdighet i proposisjon 5 stemmer. Det er ingen misnøye knyttet til utformingen av prestasjonskriteriene, noe som kan tolkes dit hen at de samlet sett oppfattes som rettferdige. Det er imidlertid vanskelig å fastslå hva dette har hatt å si for deres tillit til ledelsen, det vil si om den ivaretas eller styrkes. Det blir dog nevnt at en forutsetning for at tilliten til ledelsen skal ivaretas, er at prestasjonskriteriene bør være rettferdige. Dette gir en viss støtte for at prestasjonskriterier og tilhørende kontroll som oppfattes som rettferdige kan bidra til å ivareta tilliten til ledelsen. Dette gir en viss indikasjon på at antagelsen bak proposisjon 5 er riktig. Vi har imidlertid ingen empiri som underbygger at tilliten styrkes. Videre blir det påpekt at krav knyttet til prestasjon og kontrollsystem ikke utelukkende bør legge vekt på motivasjonsfaktorer som for eksempel produktivitet og lønnsomhet. For å unngå negative konsekvenser, det vil si svekket motivasjon og tillit, bør det også legges vekt på å stimulere de ansattes indre motivasjon, noe som kan bidra til at tilliten til ledelsen ivaretas eller i beste fall styrkes. Dette momentet gir også en viss pekepinn på at proposisjon 5 er riktig. Samlet sett så indikerer våre funn altså en støtte for at antagelsene knyttet til proposisjon 5 stemmer.

5.7 Oppsummerende diskusjon

For å få et helhetlig bilde av det konseptuelle rammeverket er det nødvendig å drøfte sammenhengen mellom de ulike proposisjonene som illustrert i modellen i teoridelen. Det

framgår av diskusjonen at vi finner støtte for både proposisjon en og tre når det gjelder antagelsen om at kommunikasjon og deltakelse påvirker de ansattes tillit til ledelsen. Åpen og støttende kommunikasjon vil ha en positiv innvirkning på tilliten, noe våre funn indikerer er tilfellet. Påvirkningsmuligheter, som en form for å involvere de ansatte, kan bidra til at lederne opplever økt tillit fra de ansatte. Vi velger altså å støtte antagelsene på bakgrunn av empiri og teori. Dog vil det som nevnt være funn som kan virke modifierende på antagelsene. Vi finner samtidig at de to faktorene vil ha en positiv effekt på forståelsen for rådgiverrollen slik at proposisjon to og fire medfører riktighet. Denne konklusjonen underbygges også av våre funn. I diskusjonen hvor proposisjon fem inngår ser vi at konklusjonen som handler om at prestasjonskriterier og kontrollsystemer kan ha positiv effekt hvis de blir formet etter regnskapsførernes ønsker. Ut i fra våre funn mener vi at vi kan finne nok indikasjon for at kontrollsystemer og prestasjonskriterier som oppfattes som rettferdige eller som tar hensyn til andre motivasjonsfaktorer i tillegg til motivasjonsfaktorer knyttet til lønnsomhet og produktivitet kan opprettholde eller styrke tilliten til ledelsen.

6. Avslutning

6.1 Konklusjon

Formålet med denne masterutredningen har vært å få belyst hvordan kommunikasjon og deltakelse påvirker de ansattes tillit til ledelsen i rolleovergangen fra regnskapsfører til rådgiver. Samtidig har vi hatt ønske om å studere hvilke faktorer regnskapsførere vektlegger i utformingen av kontrollsystemer med tanke på å ivareta tillit. Gjennom 13 intervjuer av autoriserte regnskapsførere har vi forsøkt å besvare disse to problemstillingene.

I oppgavens diskusjonsdel ser vi at regnskapsførere opplever store endringer i bransjen på grunn av teknologiske forbedringer og politiske avgjørelser. Konsekvensene er at byråene mister omsetning. Det resulterer i at de fleste lederne i regnskapsbyråene ønsker å øke rådgivningsandelen for opprettholde omsetningen. Dette er dog en rolle mange ansatte oppgir at de ikke er komfortable med. Det er derfor mange ledere gjennomfører en endringsprosess hvor målet er å få de ansatte til i større grad å bli rådgivere. I den forbindelse ser vi at kommunikasjon påvirker tilliten til de ansatte i varierende grad. Det framgår at lederne i hovedsak benytter seg av kausale redegjørelser overfor de ansatte når årsakene bak endringen skal begrunnes. De ansatte oppgir at de oppfatter begrunnelsene som forståelige og ærlige, men samtidig viser funnene at det er usikkert om kommunikasjon har en effekt når det gjelder å styrke de ansattes tillit. Samme usikkerhetsmoment får vi når det gjelder kommunikasjon som omhandler velvilje (benevolence). Funnene antyder dog at kommunikasjon under rolleovergangen kan resultere i at tilliten hos de ansattes opprettholdes. Årsaken til at vi ser disse resultatene kan ha med at alle de ansatte har lang ansiennitet. De fleste vil dermed i løpet av denne perioden ha opparbeidet stor tillit til ledelsen, noe som gjør det vanskelig å øke den ytterligere.

Også bruken av deltakelse påvirker tilliten til de ansatte i varierende grad. Det innebærer at de ansatte vektlegger ulike former for involvering av forskjellige årsaker. Blant annet framgår det at de har liten behov for å ta del i selve endringsprosessen, men samtidig ønsker å ha en mulighet til å påvirke den. Funnene indikerer altså at å involvere de ansatte utover å gi dem påvirkningsmuligheter, ikke vil være hensiktsmessig når det gjelder å styrke tilliten. En av årsakene er knyttet til den samme modererende faktoren som blir belyst over, under

bruk av kommunikasjon i overgangsprosessen. Høy alder og lang karriere i det samme selskapet gjør at mange ansatte har utviklet stor tillit til ledelsen allerede, noe som gjør at den påvirkes i liten grad. Samtidig kan ønsket om kun å ha muligheten til å påvirke knyttes sammen med at mange regnskapsførere opplever et stort tidspress i perioder av året. Det kan indikere at ytterligere involvering av de ansatte bare vil medføre at overgangsprosessen oppleves som mer stressende.

Funnene indikerer at bruk av kommunikasjon og deltakelse i overgangsprosessen vil føre til økt forståelse for rådgiverrollen. Lederens kommunikasjon om rådgiverrollen medfører at de ansatte blir mer bevisstgjorte på rollen slik at det blir lettere å «tre» inn i den. Samtidig kan forståelsen av overgangsprosessen styrkes, noe som kan ha en positiv effekt på tilliten. Bruk av rådgivningskurs og annen form for opplæring har også positiv effekt for forståelsen. Dette kan også føre til at kunnskapen om rollen øker. Det påpekes videre at kundebesøk kan medføre økt forståelse og kunnskap om rollen.

Det finnes en rekke hensyn som bør vektlegges i utformingen av prestasjonskrav og kontrollsystemer med tanke på å ivareta de ansattes tillit til ledelsen. Funnene indikerer at ansatte med lang erfaring fra regnskapsbransjen vektlegger å jobbe mest mulig selvstendig med lite kontroll så langt det lar seg gjøre. Videre påpekes det at ledere må unngå å ha et for ensidig fokus på produktivitet, da dette kan ha negative konsekvenser på for eksempel den indre motivasjonen. Prestasjonskriteriene bør også formes slik at de er rettferdige, åpne og har evnen til å skape trygghet blant de ansatte.

6.2 Praktiske implikasjoner

Denne utredningen viser i hvilken grad ledere i regnskapsbyråer kan opprettholde og øke ansattes tillit gjennom bruk av kommunikasjon og deltakelse i forbindelse med overgangen fra ren regnskapsvirksomhet til en kombinasjon av regnskapsarbeid og rådgivning. Det er på denne bakgrunn interessant å belyse hvilke praktiske implikasjoner våre funn kan ha for ledere i regnskapsbyråer når de skal gjennomføre endringsprosessen. Som tidligere nevnt er det nærliggende å anta at autoriserte regnskapsførere vil vegre seg når leder forteller at bedriften skal øke fokuset på rådgivning. Det blir dermed nødvendig med ulike tiltak for å bevare tilliten hos de ansatte i organisasjonen. Årsaken til at regnskapsførere ikke finner

rådgiverrollen særlig attraktiv er mangelfulle kunnskaper om hva det vil si å være en rådgiver og begrensede erfaringer og kompetanse når det gjelder å kommunisere med kunder, enten det er snakk om salg av tjeneste eller rådgivning.

Når det gjelder hvordan ledere skal kommunisere til de ansatte om årsakene bak endringen, finner vi det fornuftig at informasjonen som blir gitt bygger på faktiske forhold. Det innebærer at informasjonen bør samsvare med det bildet som de ansatte selv har av bransjeutviklingen. Hvis leders framstilling ikke harmonerer med ansattes opplevelse, kan det føre til at de ansatte oppfatter lederens begrunnelser som uærlige. Denne problematikken gjelder også hvis leder holder tilbake kritisk informasjon. Resultatet kan bli at de ansatte oppfatter at leder har en skjult agenda med endringen. Det er likevel verdt å merke seg at lederne i regnskapsbyråene har større tro på at kommunikasjon styrker tilliten hos de ansatte enn det våre funn tilsier. Dette kan henge sammen med at mange av de ansatte som ble intervjuet, arbeider i regnskapsbyråer med få ansatte og at de allerede har et godt forhold til ledelsen. Denne relasjonen er opparbeidet etter mange år i bedriften. Det er ikke dermed sagt at vi kan konkludere med at kommunikasjon ikke påvirker tilliten til de ansatte i en positiv retning, men funnene våre tyder på at denne effekten mer har karakter av å opprettholde tilliten enn å øke den. Jo høyere tilliten er fra før, desto vanskeligere er det å øke den ytterligere. Dog kan effekten være forskjellig på de kontorene som har lavere gjennomsnittsalder blant sine medarbeidere. I følge teorien vil kommunikasjon, for eksempel i form av sosiale redegjørelser, kunne styrke tilliten til ledelsen. Det innebærer at det kan være fornuftig å rette en ekstra innsats mot nyansatte eller yngre medarbeidere ettersom de kanskje ikke har så høy tillit til ledelsen som de eldre.

Når det gjelder implikasjoner ved å involvere de ansatte i rolleovergangen, finner vi at ledere bør fokusere på å gi de ansatte påvirkningsmuligheter gjennom blant annet dialog og diskusjon. Dette gjelder særlig når beslutningene har direkte konsekvenser for de ansattes arbeidsroller. Lederne overvurderer også effekten av å la de ansatte delta i prosessen, slik at involvering utover å gi de ansatte påvirkningsmuligheter, kan være bortkastet med tanke på at de da bruker verdifull tid og ressurser på ekstra tiltak som ikke styrker tilliten nevneverdig. Også under deltakelse viser høy alder en modererende effekt på hvorfor stor grad av involvering ikke gir de positive effektene som blir nevnt i deltakelsesteorien. Samtidig vil mye involvering av de ansatte føre til at de mister timer som de trenger til for å

overholde frister, for eksempel i perioden hvor de jobber med kundenes årsavslutninger. Det kan derfor tenkes at de ansatte ønsker å være mer involvert i endringsprosessen i høsthalvåret, når tidspresset avtar. Vi foreslår derfor at ledere som planlegger tiltak for involvering av regnskapsførere i en endringsprosess vil gjøre det fornuftig å legge dette til høsten.

For at de ansatte skal få en større forståelse for rådgiverrollen og således oppfatte den som attraktiv er det nødvendig med økt kunnskap om den. Det innebærer at det er fornuftig å tilby rådgivningskurs og opplæring til de ansatte som føler at de har for liten innsikt til beherske rollen. Samtidig vil det være nødvendig å ha et vedvarende fokus på å belyse rådgiverrollens grenser. Dette vil både hjelpe de ansatte å forstå den samt gjøre kundene kjent med de ulike rådgivningstjenestene.

I utformingen av kontrollsystemer og prestasjonskriterier vil det være viktig at disse oppfattes som rettferdig og åpne. Dette kan for eksempel gjøres i samarbeid med de ansatte siden det er de som blir vurdert av systemet. Det kan ofte være fornuftig å vurdere prestasjonene på flere parametere siden fokus på kun en faktor, for eksempel faktureringsgrad, kan oppleves som et stressmoment. Dette gjelder spesielt i de tilfellene hvor de ansatte blir bedømt på aktiviteter som de føler at de ikke behersker. I så måte vil det ut fra våre funn tilsi at ledere bør vurdere på andre områder, enn for eksempel rådgivningsandel, i de tilfellene hvor ansatte opplyser at de har lite kunnskap om rådgivning.

6.3 Teoretiske implikasjoner

Det er interessant å se at resultatene fra denne utredningen samsvarer med hva vi finner i teorien. I følge studier som undersøker effekten kommunikasjon og deltakelse har på tillit, konkluderes det med at de bidrar til å styrke tilliten hvis de blir brukt riktig. Dette momentet finner vi delvis støtte for gjennom proposisjon en og tre. Dog nevnes det i teorien at høy ansiennitet (tenure) har en modererende effekt på tilliten (Lines et al. 2005). Dette samsvarer med det vi også fant i vår undersøkelse. Den høye alderen og således ansienniteten til de ansatte var en medvirkende faktor for at vi ikke så klare tegn til økt tillit til ledelsen, det til tross for at de fleste ledere har benyttet aktiv kommunikasjon og deltakelse i rolleovergangen. Det viser seg også at ansatte med lang erfaring noen ganger vil jobbe mest

mulig selvstendig og av den grunn ønsker minimalt med kontroll. Det er i tråd med hva teorien mener er den beste måten å lede ansatte på (Stewart, 2010).

6.4 Begrensninger

Det største begrensningen i denne oppgaven kan knyttes til utvalgsstørrelsen. Siden vi kun har intervjuet et lite utvalg fra én bransje må vi være forsiktige å generalisere funnene som er gjort. Dette henger sammen med at utvalget neppe er representativt for alle regnskapsførere. Vi har basert oss på å intervjuer både ledere og ansatte slik at vi har fått et perspektiv fra begge parter. Det er imidlertid en begrensning knyttet til validiteten og reliabilitet av resultatene da andelen ansatte som ble intervjuet var lavere enn det vi ønsket. Samtidig ser vi at våre funn samsvarer med eksisterende teori, noe som kan styrke verdien av oppgaven. Oppgaven kan således være interessant for andre interessenter enn bare aktører fra regnskapsbransjen, da den også tar for seg utfordringer knyttet til rolleteori og tillit.

Formålet har vært å undersøke hvilken effekt ulike faktorer har på tilliten i en overgangsprosess. Dog er det nærliggende å tro at tidsperioden som vi gjennomførte intervjuene kan ha hatt innvirkning på de funnene vi har fått. Det kunne vært interessant å undersøke om vi hadde fått de samme svarene dersom vi hadde intervjuet regnskapsførere i en roligere periode av året, for eksempel om høsten. Det kunne gitt økt innsikt til ledere som planlegger å gjennomføre endringsprosesser i regnskapsbransjen.

7. Litteraturliste

- Abbot, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago, University of Chicago Press.
- Ansari, S.L. (1977). "An integrated approach to control system design", *Accounting Organizations and Society*, vol.2, num.2., pp. 101-112
- Anthony, R (1965). *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*, Division of Research, Harvard University Graduate Business School of Business Administration, Boston.-(1990): *El control de gestion. Marco, entorno y proceso*, Ed Deusto, Bilbao
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 68, pp. 157-175
- Aubert, V. (1964). *Sosiologi*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Baker, S. L. (1989). *Managing Resistance to Change*. Library Trends 38, no. 1 (Summer 1989): 53-61.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Free Press, New York.
- Biddle, B. J (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*. Vol. 12, pp. 67-92
- Blom, Maria (2012): *Fra regnskapsfører til rådgiver? Endring i profesjonelle roller*. Masterutredning innen strategi og ledelse. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag.
- Burt, R & Knez, M (1996). *Third-party gossip and trust*. Kramer & Tyler side 68-69

Busch, T., Dehlin, E. & Vanebo, J. O. (2010). *Organisasjon og organisering*. Oslo, Universitetsforlaget.

Carenys, Jordi (2010). *Management Control Systems: A Historical Perspective*. International Bulletin of Business Administration. ISSN: 1451-243X Issue 7 (2010) © EuroJournals, Inc. 2010

Cannell, C. F., Kahn, R. (1968). "Interviewing", kap 15 i Lindzey, G., Aronson, E (red): *The handbook of social psychology*. 2. utg. Reading, Mass.: Addison-Wesley

Cobb, A. T & Wooten, K. C (1998). The role that social accounts can play in a «justice intervention», in: R. W. Woodman og W. A. Pasmore (eds) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 11, side 73-115

Dachler, H. P & Wilpert, B. (1978). *Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations*. Administrative Science Quarterly, 23, 1-39.

Dagens Næringsliv. (24.02.2013). *Y-faktoren som er bra både for deg og for sjefen*. [Internett]. Tilgjengelig fra (<http://www.dn.no/talent/article2565875.ece>). [Nedlastet 06.03.2013]

Daly, J. P., og Geyer P. D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15: 623-638.

Das, T.K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491-512.

Deci, E. L., Connell, J. P & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 580-590

DeRue, D. S. & Ashford, S. J. (2010). Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*, 35, 1-21

Dirks, K.T & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87, side 611-628

- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction, *Academy of Management Journal*, 21, pp. 44-56
- Ebaugh, H.R.F (1988). *Becoming an ex: The process of role exit*. Chicago, University of Chicago Press.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31 (2).
- Elsbach, K. D., & Eloffson, G. (2000). How the packaging of decision explanations affects perceptions of trustworthiness. *Academy of Management Journal*, 43: 80-89. doi:10.2307/1556387
- Folger, R. & Skarlicki, D. P (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82: 434-443.
- Folger, R. & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 35-50
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Power and Trust Relations* (London: Faber and Faber)
- Fulmer, C. A & Gelfand, J. M (2012). *At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels*. *Journal of Management* 2012 38: 1167
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumba, F. O. (2005). Can you see the real me? A Self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: a preview of the issues and proposed framework for analysis, *Journal of Management*, 21, pp. 395-421
- Goold, M. & Cambell, A. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*, Oxford: Basic Blackwell

Gopinath, C. & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture, *Journal of Management*, vol. 26 pp. 63-83.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178

Graham, W. E. & Stenstaker, I. (2012). *Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser*. Vol 8. s. 39-48 Fagfellevurdert. Magma nr. 8/2012.

Gratchel, R. J., & Proctor, J. D. (1976). *Physiological correlates of learned helplessness in man*. *Journal of Abnormal Psychology*, 85 (February), 27-34

Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2003). "Ledelse i teori og praksis", Fagbokforlaget vigmosstad og Bjørke AS, Bergen

Gårseth-Nesbakk, L & Åmo, B.W. (2012). *Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: Store variasjoner og muligheter-bevisst satsing gir uttelling*. Upublisert

Heller, F., Pusic E., Strauss G., & Bernhard W., (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, USA.

Hodgkinson A. (1999). *Employee Involvement And Participation In the Organizational Change Decision: Illawarra And Australian Patterns*, University of Wollongong, Department of Economics Working Paper Series

Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*, Norwegian School of Economics and Business Administration Ph.D. thesis NHH 2010:4

Hosmer, L.T (1995). *Trust: the connecting link between organizational theory and ethics*. *Acad. Manage. Rev.* 20:379-400.

Hoyer, W.D. & MacInnis, D.J. (2010). *Consumer Behaviour*. 5. Utg. Kina, South Western Cengage Learning.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Ibarra, H. & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: prevalence effectiveness, and consequence of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*. Vol. 35, Nr. 1, pp. 135-154

Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon: Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen, Fagboklaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen

Kloot, L (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change, *Management Accounting Research*, vol. 7 , side 47-73

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26: 489-511.

Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979). *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, 57, pp. 106-114

Kramer, M. R. (1999). *TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions* Annual Review of Psychology Vol. 50: 569-598 (Volume publication date February 1999)

Kuvaas, B. (2005). *Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*. Magma nr. 3/2005.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal

Langfield-Smith, Kim & Smith, David (2003). *Management control systems and trust in outsourcing relationships*. Management Accounting Research. Volume 14, issue 3, September 2003, side 281-307

Lawler, E.E. (1991). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lawler, E.E. (1994). Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?, *Academy of Management Executive*, 8: 68–76.
- Leaderchat.org (22.12.2011). *Four ways to build trust in employee performance reviews- do you “meet expectations”*. [Internett]. Tilgjengelig fra (<http://leaderchat.org/2011/12/22/four-ways-to-build-trust-in-employee-performance-reviews-do-you-meet-expectations/>). [Nedlastet 01.06.2013]
- Lee, T. W. & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*. Vol. 19, Nr. 1, pp. 51-89
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S.T., (2005). *The Production of Trust During Organizational Change*, *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 221-245
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement, *Journal of Change Management*, 4, pp. 193-215
- Locke, K. & Golden-Biddle, K. (1997). Constructing opportunities for contribution: structuring intertextual coherence and “problematizing” in organizational studies. *Academy of Management Journal*, 40, 1023-1062.
- Lorange, P., & Roos, J. (1992). *Strategic Alliances*. Blackwell, Oxford
- Lovdata (14.06.2013). *Lov om autorisasjon av regnskapsførere [regnskapsførerloven]*. [Internett] Tilgjengelig fra (<http://lovdata.no/all/tl-19930618-109-0.html#4>) [Nedlastet 16.06.2013]
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59
- Mellewigt, T., Madhok, A. & Weibel, A. (2007). *Trust and formal contracts in interorganizational relationships-Substitutes and complements*
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Morgan, D. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management, *The International Journal of Human Resource Management*, 14:1, 55-75

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change” *California Management Review* s 77-97

NARF (2010). *Revisjonsplikten for de minste aksjeselskapene bortfaller*. [Internett]. Tilgjengelig fra (<http://www.narf.no/Fagstoff/Frivillig-revisjon/Frivillig-revisjon/Revisjonsplikten-for-de-minste-aksjeselskapene-bortfaller/>) [Nedlastet 20.02.2013]

NARF (18.03.2001). *Om NARF*. [Internett]. Tilgjengelig fra (<http://www.narf.no/Om-NARF/>). [Nedlastet 20.02.2013]

Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21: 350-364

Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.

Parker, M. & Wickham, M (2005). Organizational role theory and the multi-faceted worker. *Anzam*, pp. 7-10 December 2005, Canberra

PWC. *PWC kjøper regnskapsfirmaet Vassdal & Eriksen*. [Internett]. Tilgjengelig fra (<http://www.pwc.no/no/presse/pwc-bergen-oppkjop.jhtml>) [Nedlastet 25.02.2013]

Revisorforeningen.no (19.12.2010). *Ta ut autorisasjonen som regnskapsfører* [Internett]. Tilgjengelig fra (<http://www.revisorforeningen.no/d9528399/ta-ut-autorisasjon-som-regnskapsforer>) [Nedlastet 28.02.2013]

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Samfunnsvitenskaplig forskning og kvantitativ metode. Fagbokforlaget.

Rizzo, J.R, House, R.J. & Lirtzman, S.I. (1970). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No.2 , pp 150-163

Robinson, S.L (1996). *Trust and breach of the psychological contract*. Admin. Sci. Q. 41:574-99

Rousseau, D.M., Sitkin, S.M., Burt, R.M., & Camerer, C. (1998).
NOT SO DIFFERENT AFTER ALL: A CROSS-DISCIPLINE VIEW OF TRUST. ACAD
MANAGE REV July 1, 1998 23:3393-404

Saunders, M. N. K., Thornhill, A. & Lewis, P. (2012). *Research Methods for Business Students*, 6 utgave.

Schoorman, F. D., Mayer, R.C. & Davis, J. H. (2007). "An integrative model of organizational trust: past, present, and future", *Academy of Management Review*

Scott, W. R. (1995). *Institutions an Organizations; Ideas and Interests*, SAGE Publications, Inc. Stanford University, USA.

Selart, M. (2010). *A leadership perspective on decision making*. 1 utgave. Cappelen Akademiske Forlag

Sonenshein, S., Herzenstein, M., & Dholakia, U. M. (2011). How accounts shape lending decisions through fostering perceived trustworthiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115: 69-84

Simons, R (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*. 12 (4) side 357-374

Simons, R (1994). *How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal*. Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 3 (1994), 169-189

Stewart, M. (2010). *Theories X and Y, Revisited*. Oxford Leadership Journal. June 2010. Volume 1, issue 3.

Teknisk Ukeblad (29.04.2009). *Du kontrollerer deg selv*. [Internett]. Tilgjengelig fra (<http://www.tu.no/jobb/arbeidsforhold/2009/04/29/du-kontrollerer-deg-selv>). [Nedlastet 27.02.2013]

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring I kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget.

Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Tobiassen, A.E. & Gooderham, P.N. (2002). *Hvilke muligheter har regnskapsbyråer til å bli rådgivere i smb-sektoren?* Bergen, Samfunns- og Næringslivsforskning, 56/02.

Utdanning.no. *Regnskapsfører*. [Internett]. Tilgjengelig fra(<http://utdanning.no/yrker/beskrivelse/regnskapsforer>). [Nedlastet 04.03. 2013]

Wagner, J. A & Gooding, R.Z. (1987). *Effects of Societal Trends on Participation Research*. Administrative Science Quarterly, Vol. 32, No.2 , pp 241-262

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A & Werner, J. (1998) Managers as initiators of trust: an exchange relationship for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Journal*, 23, side 513-530

Wood, S. (1996). High commitment managers and pay systems. *Journal of Management Studies*, 33:53-67.

Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16, 373-392

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg A- Intervjuguide

Innledning (2,5 min)

1. Informasjon
 - 1.1 Informasjon om oss, masterutredningen og FOCUS prosjektet
 - 1.2 Konfidensialitet og anonymitet
 - 1.3 Informasjon om bruken av lydopptak
 - 1.4 Tidsbruk (ca. en halv-time)

2. Utdanning og yrkeserfaring
 - 2.1 Kjønn
 - 2.2 Alder
 - 2.3 Utdannelse og yrkeserfaring
 - 2.4 Stilling i bedriften og ansiennitet

3. Spørsmål (25 min)
 - 3.1 Virksomheten
 - 3.1.1 Kan du kort fortelle om virksomheten (størrelse/kunder etc.)?

4. Endringer i regnskapsbransjen
 - 4.1.1 Kan du beskrive bransjen
 - 4.1.2 Hvordan tror du bransjen kommer til å utvikle seg de neste fem årene
 - 4.1.3 Kan du nevne tre potensielle muligheter og trusler som du tror bransjen vil oppleve framover?
 - 4.1.4 Kan du beskrive din rolle i virksomheten
 - 4.1.5 I hvor stor grad vil du si at du er regnskapsfører/rådgiver

5. Fra regnskapsfører til rådgiver
 - 5.1.1 Hvordan opplever du rollen som rådgiver? (Trivsel i den nye rollen)
 - 5.1.2 Hvilke forventinger har du til ledelsen i rolleendringsprosessen?
 - 5.1.3 Hvilke utfordringer tror du vil oppstå innad i organisasjonen?
 - 5.1.4 Føler du at dine interesser ble tatt hensyn til i prosessen?

6. Kommunikasjon

- 6.1.1 Hva var begrunnelsen for rolleendringen
- 6.1.2 Har begrunnelsen vært lett å forstå og oppfattet du den som legitim?
- 6.1.3 Oppfattet du begrunnelsen som ærlig og som uttrykk for rettferdighet
- 6.1.4 Kan du beskrive ledelsens kommunikasjon til de ansatte i forbindelse med rolleendringsprosessen
- 6.1.5 Ble det begrunnet av ytre eller indre forhold (kausale redegjørelser)
- 6.1.6 Ble det begrunnet på bakgrunn av prinsipper, verdier og normer (ideologiske redegjørelser)
- 6.1.7 Ble endringen begrunnet med at det er andre regnskapsbyråer som har gjennomført lignende endringer (refererende)
- 6.1.8 Uttrykte ledelsen beklagelser, medfølelse eller anger for konsekvensene som har blitt påført de ansatte (beklagende)
- 6.1.9 På hvilken måte har kommunikasjonen (HUSK MED tanke på både form og innhold) påvirket relasjonen mellom de ansatte og ledelsen? (Prøv å fange opp om kommunikasjon har hatt innvirkning på *tilliten* til ledelsen)
- 6.1.10 Føler du at du har større forståelse for det å være rådgiver nå sammenlignet med før endringsprosessen begynte? Hva tror du det skyldes?

7. Deltakelse

- 7.1.1 Har du fått ta del i endringsprosessen?
- 7.1.2 Hvordan har du har fått tatt del i endringsprosessen?
- 7.1.3 Hvordan vil du beskrive din/de ansattes påvirkningsmulighet på beslutninger som er blitt tatt underveis i prosessen? (hvorfor denne påvirkningsmuligheten (fravær)
- 7.1.4 Er du tilfreds med deltakelsesnivået i endringsprosessen?
- 7.1.5 På hvilken måte har deltakelse påvirket relasjonen mellom deg/de ansatte og ledelsen? (Prøv å fange opp om deltakelse har hatt innvirkning på *tilliten* til ledelsen)
- 7.1.6 Hvordan har din identitet til organisasjonen og ledelsen blitt påvirket gjennom prosessen?
- 7.1.7 Hvordan tror du forståelse for rådgiverrollen blir påvirket gjennom å delta i prosessen?
- 7.1.8 Hva kunne blitt gjort annerledes for å øke denne forståelsen?

8. Kontrollsystem

- 8.1.1 Hvordan blir dere kontrollert med tanke på å nå oppsatte mål? (Hvilke prestasjonskriterer har de ansatte)
- 8.1.2 Har det vært endringer i forhold til tidligere vurderingskriterier?
- 8.1.3 Kan du gi eksempler på hva dere blir/har blitt kontrollert på?
- 8.1.4 Er det mer eller mindre kontroll enn før?

- 8.1.5 Føler du at det er rettferdige vurderingskriterier nå? Hvorfor (ikke) Mer eller mindre rettferdig enn tidligere? (f.eks belønning etter prestasjon)
- 8.1.6 Opplever du systemet (evt nye kriteriene) som en tillitserklæring/mistillitserklæring fra ledelsen?
- 8.1.7 Har kontrollsyste­met noen påvirkning på din motivasjon knyttet til arbeidet (indre eller ytre motivasjon)?
- 8.1.8 Hvilke faktorer ved prestasjonskrav (kontrollsystem) er viktig med hensyn på å ivareta en god relasjon mellom ansatt og leder? (Prøv å fange om *tillit*)
- 8.1.9 Hva ville du ha endret ved det nåværende kontrollsyste­met? (hvorfor)

9. Oppsummering/avslutning (2,5 min)

- 9.1.1 Ønsker du å legge til noe i svarene dine?
- 9.1.2 Er det noe du mener vi har oversett og burde ha spurt om?

10. Avsluttende informasjon

- 10.1.1 Forsikre om anonymitet og konfidensialitet
- 10.1.2 Tilby innsyn i ferdig masteroppgave – oppgi kontaktinformasjon
- 10.1.3 Takke for deltakelse

8.2 Vedlegg B- Forespørsel angående masterutredning ved Norges Handelshøyskole (NHH) – FOCUS - Prosjektet

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen som for tiden arbeider med en masterutredning ved institutt for strategi og ledelse. Utgangspunktet for vår masterutredning er å studere holdninger knyttet til omstillingsprosesser i organisasjonen med spesielt fokus på rolleovergangen fra regnskapsfører til økonomisk rådgiver. Vårt fokus i denne oppgaven vil dreie seg rundt regnskapsbransjen som i løpet av de siste årene har opplevd endringer i rammevilkår, blant annet bortfallet av revisjonsplikten for de minste aksjeselskapene og introduksjonen av nye IT-løsninger.

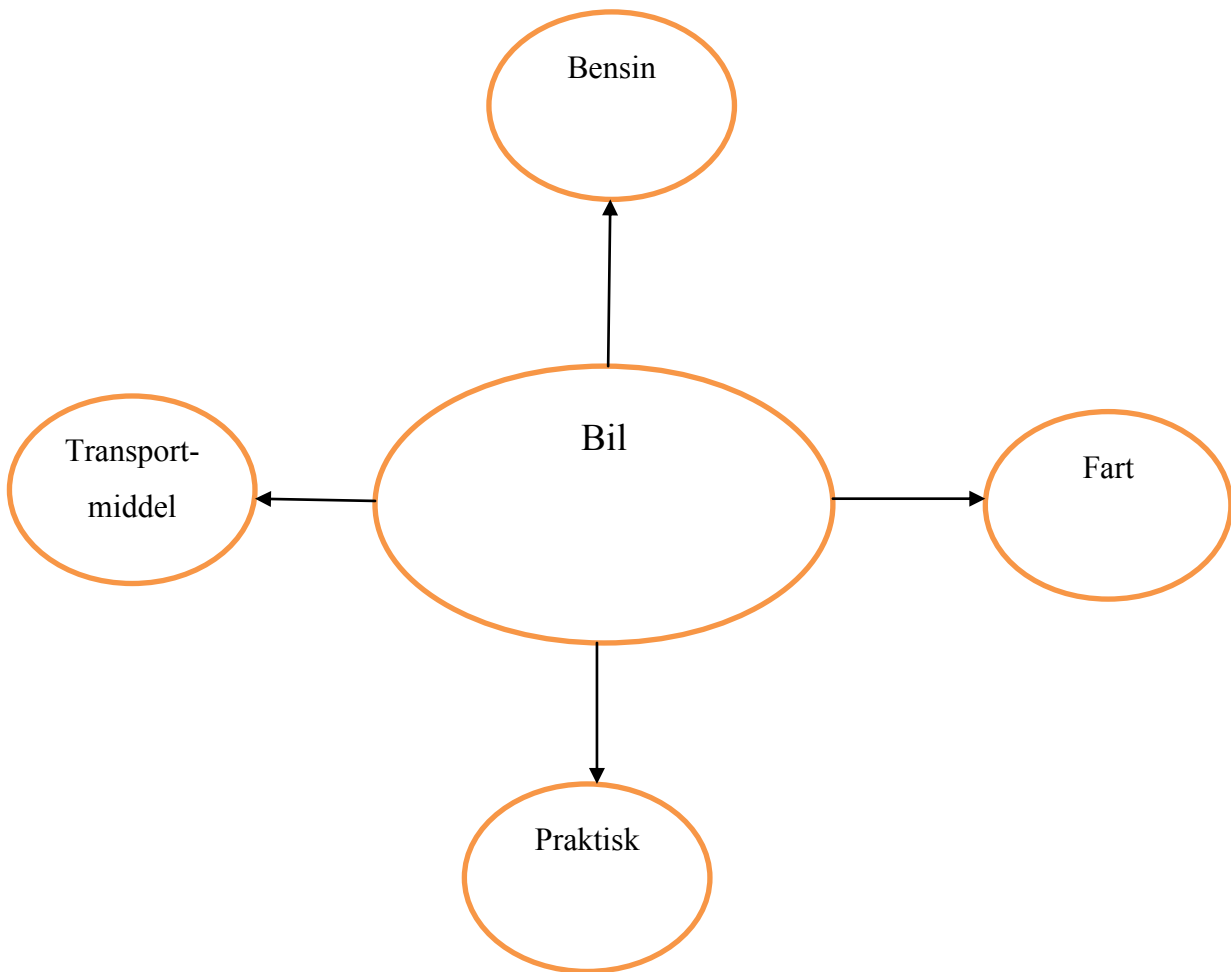
For å kunne identifisere holdninger og erfaringer knyttet til de to rollene ønsker vi å intervju mennesker som befinner seg i regnskapsbransjen. Vi søker etter både daglige ledere og ansatte som er autoriserte regnskapsførere. Hvert intervju vil ta rundt 30 minutter. I den anledning håper vi at dere kan hjelpe oss i datainnsamlingsprosessen. Det er viktig å understreke at begge parter kan tjene på dette da dere kan få et mer bevisst forhold til utfordringer som dere kan møte eller har møtt i omstillingsprosesser, noe som igjen kan bidra til læring. Vil videre tilføye at utredningen vår inngår i forskningsprosjektet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions) der NARF er en sentral bidragsyter da de ønsker kunnskap om regnskapsbransjen spesielt. Temaet i vår masterutredning vil være høyst aktuell for årsmøtet i NARF som finner sted i juni der temaet er: «*Regnskapsbransjen i et teknologiskifte*». Vi vil gi nærmere informasjon om masterutredningen og FOCUS til deltagende virksomheter. Håper å høre fra dere snart.

Med vennlig hilsen

Mats Andreas Grimstad (mail: matsgrimstad64@hotmail.com, tlf 41107820)

Kjetil Torsteinsen (mail: kjtor86@gmail.com, tlf 47015440)

8.3 Vedlegg C- Eksempel på assosiasjonskart



PUBLICATIONS WITHIN NHH/SNF'S FOCUS PROGRAM

2012 –

Mona Halvorsen Susann Iren Johansen	<i>Kjønn og ledelse</i> <i>Hvilken betydning har lederstil og kjønn for medarbeidernes oppfattelse av en effektiv leder?</i> SNF-rapport nr. 14/13
Katrin Mjeldheim Holter	<i>Like barn leker best</i> <i>En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team</i> SNF-rapport nr. 13/13
Helene Strand Bachmann Tone Bjørnstad Hanstad	<i>Lønnsomhet i norske sparebanker</i> <i>En studie av forklaringer til lønnsomhetsvariasjon</i> SNF-rapport nr. 12/13
Erik Aubert Barkovitch	<i>Kundehåndtering og lønnsomhet</i> <i>- En studie av regnskapsbedrifter</i> SNF-rapport nr. 10/13
Mats Andreas Grimstad Kjetil Torsteinsen	<i>Tillit i rolleoverganger</i> <i>En studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen</i> SNF-rapport nr. 09/13
Ingunn Aanes	<i>Kundeforhold i regnskapsførerbransjen</i> SNF-rapport nr. 08/13
Ingunn F. Lundøy Karina H. Sortland	<i>Læring og kunnskapsdeling i ein prosjektbasert organisasjon</i> <i>- ein casestudie gjennomført i Wärtsilä</i> SNF-rapport nr. 07/13
Maria Blom	<i>Fra regnskapsfører til rådgiver?</i> <i>Endring i profesjonelle roller</i> SNF-rapport nr. 03/13
Paul N. Gooderham Svein Ulset	<i>The Turn-around of Uninor</i> SNF Working Paper No. 06/13

Tormod Gjerde Opdal

Motivere, eller ikke?
Hvordan motiveres og demotiveres
våre viktigste ansatte?
SNF-rapport nr. 09/12

Janne Smith

External Consultants and Knowledge Sharing
-A Comparative Study of Permanent Employees
And External Consultants
SNF Report No. 08/12

Formålet med denne masterutredningen er å få innsikt i hvordan kommunikasjon og deltakelse påvirker de ansattes tillit til ledelse i forbindelse med rolleovergangen. Samtidig undersøkes hvilke faktorer regnskapsførere legger i utformingen av kontrollsystemer med hensyn til ivaretagelse av tillit.

Diskusjonen av funnene viser at blant annet effektene av sosiale redegjørelser i endringsprosessen er uklare når det gjelder å styrke tilliten. Imidlertid tyder funnene på at redegjørelsene kan bidra til å ivareta tilliten hos de ansatte. Samme konklusjon gjelder ved involvering av de ansatte i endringsprosessen. Videre viser utredningen at kontrollsystemer bør formes slik at de framstår som rettferdige og åpne.



SNF

Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS - OG
NÆRINGS- LIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics
and Business Administration*

Helleveien 30
N-5045 Bergen
Norway
Phone: (+47) 55 95 95 00
E-mail: snf@snf.no
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen