

# **Fra regnskapsfører til rådgiver? Endring i profesjonelle roller**

**Maria Blom**



**SNF**

Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS- OG  
NÆRINGS- OG  
LIVSFORSKNING AS**

*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 eksternfinansiert 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 beslutnings-takere i privat og offentlig sektor. Forskningen 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.*



ISBN 978-82-491-0827-5 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0828-2 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

## Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å få bedre forståelse for hvilke faktorer som har betydning for motivasjon ved endringer i profesjonelle roller. Utredningen bygger på dybdeintervjuer hvor 10 regnskapsførere forteller om sitt forhold til overgangen fra regnskapsføring til økonomisk rådgivning.

Endringer i profesjonelle roller utmerker seg i et endringsperspektiv, da de har dyptgripende, psykologiske konsekvenser for rolleinnhaver. Det er derfor interessant å studere hva som motiverer mennesker til å gjennomgå slike endringer. Gjennom analyse av datamaterialet fremkommer det at regnskapsførerne hovedsakelig motiveres av begivenheter i deres omgivelser. Forventninger om negative konsekvenser skaper motivasjon til å gå inn i rådgivende roller. Det viser seg imidlertid at selv et sterkt ytre press *ikke* er tilstrekkelig for å initiere endringsprosessen. Utredningen identifiserer også noen faktorer som reduserer motivasjonseffekten. Lav selvtillit, forventninger om et relativt lite rådgivningsmarked og manglende erfaring med de forventede negative konsekvensene fremstår som viktige faktorer. Analysen viser også at rolleopplevelse og identifisering er en mindre betydningsfull motivasjonskilde i denne konteksten.

Gjennom diskusjon av funnene blir det klart at det er viktig å redusere effekten av de motivasjonssvekkende faktorene da det i liten grad eksisterer andre kilder til motivasjon. I tillegg kan det være nyttig å stimulere til positiv opplevelse av rådgiverrollen. Slik kan man søke å skape ytterligere motivasjon til å gjennomføre rolleendringen. Funnene er interessante for teoretikere som søker å forstå motivasjon ved profesjonelle rolleendringer, men også for praktikere som er engasjert i slike prosesser.



## Forord

Denne masterutredningen utgjør den avsluttende delen av min mastergrad i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Omfanget av oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialiseringen Strategi og Ledelse.

Det har aldri vært noen tvil om at jeg skulle skrive en oppgave hvor mennesket stod i fokus. At det skulle bli regnskapsførere, er imidlertid litt mer tilfeldig. Gjennom min veileder, Vidar Schei, fikk jeg kjennskap til FOCUS-prosjektet ved NHH hvor muligheten til å studere regnskapsbransjen gjorde seg gjeldende. Etter noe sondering ble det klart at det ville være interessant å studere den endringen mange regnskapsførere står ovenfor, når flere regnskapsbyrå nå utvider tilbudet av økonomisk rådgivning til sine kunder. Her åpnet det seg en gylden mulighet til å se på et felt som er viet lite oppmerksomhet, nemlig endringer i profesjonelle roller. Arbeidet har vist seg utfordrende og komplekst, men også interessant. Utredningen har resultert i en bedre forståelse for endringer i roller, men arbeidet har også gitt meg mulighet til å utvikle meg på et faglig og personlig nivå.

Jeg vil rette en spesiell takk til alle respondentene fra regnskapsbransjen, som har gitt av sin tid og tillatt meg å spørre dem ut. Uten deres bidrag ville det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven. I tillegg vil jeg takke Vidar Schei for støtte og hjelp gjennom hele prosessen. Uten dine konstruktive tilbakemeldinger og kyndige veiledning ville arbeidet vært mye tyngre. Familien min fortjener også en takk for at dere alltid er der når jeg trenger dere og for deres kritiske blikk på denne oppgaven. Sist men ikke minst vil jeg takke min kjære Tor for å gi meg tro på meg selv når alt så mørkt ut og for å massere nakken min når jeg ikke lenger orket å sitte ved datamaskinen.

Bergen, 18. desember 2012

Maria Blom





# Innholdsfortegnelse

## SAMMENDRAG

## FORORD

## INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 OPPGAVENS FORMÅL .....	2
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR .....	3
<b>2. TEORI</b> .....	<b>5</b>
2.1 ENDRINGER I ORGANISASJONEN .....	5
2.1.1 <i>Endringstyper</i> .....	5
2.1.2 <i>Motivasjon for endring</i> .....	7
2.1.3 <i>Reaksjoner på endring</i> .....	13
2.2 ROLLER OG IDENTITET .....	14
2.2.1 <i>Rolleteori</i> .....	14
2.2.2 <i>Identitet og identifisering</i> .....	18
2.3 ENDRINGER I PROFESJONELLE ROLLER .....	20
2.3.1 <i>Overgangen mellom roller</i> .....	21
2.3.2 <i>Rolleidentifisering og meningsskaping ved rolleendringer</i> .....	23
2.4 OVERBLIKK OG BIDRAG .....	24
<b>3. METODE</b> .....	<b>25</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	25
3.1.1 <i>Forskningstilnærming</i> .....	26
3.1.2 <i>Tilnærming til data</i> .....	26
3.2 BESKRIVELSE AV KONTEKST .....	27
3.3 INNSAMLING AV DATA .....	30
3.3.1 <i>Intervju</i> .....	30
3.3.2 <i>Utvalg</i> .....	31
3.3.3 <i>Intervjuguide og forberedelser</i> .....	32
3.3.4 <i>Gjennomføring av intervju</i> .....	33
3.4 DATANALYSE .....	35
3.5 EVALUERING AV METODE .....	36
3.5.1 <i>Relabilitet</i> .....	36

3.5.2	<i>Validitet</i> .....	38
3.5.3	<i>Etiske vurderinger</i> .....	40
<b>4.</b>	<b>RESULTATER</b> .....	<b>41</b>
4.1	ENDRINGSBEHOV I REGNSKAPSBRANSJEN.....	41
4.1.1	<i>Betydningen av ny teknologi</i> .....	42
4.1.2	<i>Økt konkurranse og outsourcing av arbeidsoppgaver</i> .....	46
4.2	ROLLEOPPLEVELSER OG IDENTIFISERING .....	47
4.2.1	<i>Beskrivelse av regnskapsførerrollen</i> .....	48
4.2.2	<i>Beskrivelse av rådgiverrollen</i> .....	54
4.2.3	<i>Personlighet og identifisering</i> .....	59
4.2.4	<i>Vil regnskapsførerne bli rådgivere?</i> .....	61
4.3	FAKTORER SOM DEMPET ENDRINGSMOTIVASJONEN .....	62
4.3.1	<i>Selvtillit</i> .....	62
4.3.2	<i>Markedet for rådgivning</i> .....	66
4.3.3	<i>Faktorer som svekker følelsen av endringsbehov</i> .....	68
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON</b> .....	<b>70</b>
5.1	ENDRINGSOMFANG.....	70
5.2	OPPLEVD ENDRINGSBEHOV SOM MOTIVASJONSKILDE.....	71
5.3	ROLLEOPPLEVELSE SOM MOTIVASJONSKILDE.....	73
5.3.1	<i>Opplevelse av regnskapsførerrollen</i> .....	74
5.3.2	<i>Opplevelse av rådgiverrollen</i> .....	76
5.4	FAKTORER SOM SVEKKER MOTIVASJONEN .....	77
5.4.1	<i>Selvtillit</i> .....	78
5.4.2	<i>Begrenset marked for rådgivning</i> .....	79
5.4.3	<i>Manglende erfaring med negative konsekvenser</i> .....	80
<b>6.</b>	<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>82</b>
6.1	KONKLUSJON .....	82
6.2	BIDRAG OG BEGRENSNINGER.....	83
6.3	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	84
<b>7.</b>	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>87</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>93</b>
	VEDLEGG A – INTERVJUGUIDE .....	93

VEDLEGG B – INFORMASJONSSKRIV TIL DELTAGENDE VIRKSOMHETER.....	96
VEDLEGG C – EKSEMPEL PÅ ASSOSIASJONSKART .....	98

## **FIGUROVERSIKT**

Figur 1: Motivasjon og ytelse.....	8
Figur 2: Vrooms forventningsteori.....	10
Figur 3: Rolleepisode .....	15
Figur 4: Ufrivillig rolleendring forårsaket av push-faktorer .....	22
Figur 5: Totalrentabilitet i regnskapsbransjen .....	29
Figur 6: Assosiasjoner til regnskapsførere .....	48
Figur 7: Assosiasjoner til rådgivere .....	55

## **TABELLOVERSIKT**

Tabell 1: Typologier for organisasjonsendringer .....	6
Tabell 2: Beskrivelse av utvalg.....	28
Tabell 3: Respondentenes definisjon av egen rolle .....	60



# 1. Innledning

Organisatoriske endringer er en naturlig del av ledere og ansattes hverdag og man opplever at endringstakten blant norske virksomheter stadig akselererer (Meyer & Stensaker, 2011). Omveltninger i konkurranseforhold, utvikling av ny teknologi og politiske beslutninger er blant faktorene som påvirker behovet for endring. Virksomhetens respons på endringsbehovet vil i stor grad variere og en kan skille mellom inkrementelle og strategiske endringer. Strategiske endringer tar sikte på å gjøre virksomheten mer konkurransedyktig ved å implementere endringstiltak som påvirker fundamentale forhold i organisasjonen (Nadler & Tushman, 1990). Slike endringer kan ha betydelige konsekvenser for virksomhetens daglige virke og vil i mange tilfeller være krevende å implementere.

Regnskapsbransjen gir oss mulighet til å studere strategiske endringer. Bortfallet av revisjonsplikt for små aksjeselskap, utviklingen av nye IT-løsninger, og økt konkurranse fra revisjonsselskapene har resultert i at regnskapsbyråene må revurdere egen posisjon. Et alternativ som diskuteres i bransjen og som promoterer av regnskapsførernes interesseorganisasjon, NARF (Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening), er å øke tilbudet av økonomisk rådgivning. For regnskapsførerne medfører dette at de må tre inn i en ny rolle hvor de opptrer som økonomiske rådgivere. Det er således snakk om å endre eller modifisere de profesjonelle rollene som dominerer bransjen.

Man kan se for seg at endringer i roller er en krevende øvelse da roller påvirker hvordan den enkelte definerer seg selv i forhold til sin sosiale kontekst (Mead, 1934). Gjennom rolleidentifisering kan man realisere seg selv og skape mening (Ibarra & Barbalescu 2010). Rolleendringer impliserer således at man rokker ved menneskers opplevelse av seg selv og man må forvente at implementeringsforsøk er krevende både for ansatte og ledere. Når regnskapsførere trer inn i rollen som økonomisk rådgiver kan man tenke seg at dette oppleves som en forholdsvis drastisk endring.

Det eksisterer en hel del litteratur om hvordan endringsprosesser forløper (Lewin, 1947; Meyer & Stensaker, 2011), hvordan de bør implementeres (Beer & Walton, 1990; Kotter, 1996; Nadler et al., 1995) og hvordan ansatte forventes å reagere på endringer (Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Lines, 2005; Scott & Jaffe, 2004). Det er imidlertid rettet lite oppmerksomhet mot tilfellet hvor endringen spesifikt omhandler rolleendringer.

En viktig bidragsyter er likevel Blake Ashforth som har forsket mye på hvordan mennesker forholder seg til ulike roller og hvordan de beveger seg mellom dem (Ashforth et al., 2000; Ashforth, 2001; Ashforth & Saks, 1995). Gjennom litteratursøk har det i liten grad vært mulig å identifisere teorier som beskriver hvilke forhold som legger til rette for eller som vanskeliggjør endringer i roller. Unntaket er teori om identifisering som predikerer at høy grad av identifisering med den nye rollen motiverer til endring (Ashforth, 2001). Jeg søker gjennom denne utredningen å gi mitt bidrag på dette feltet.

## 1.1 Oppgavens formål

Endringsprosesser krever mye av ledere og ansatte og det er av betydning at man klarer å mobilisere til innsats internt i virksomheten (Kotter, 1996). Strategiske endringer er som nevnt omfattende og man kan forvente at innsatsen blant ansatte og ledere derfor må være høy. På veien mot rådgiverrollen skal regnskapsførerne redefinere sin profesjonelle rolle. Et spørsmål blir da hvordan regnskapsførere, både i ledende posisjoner og ellers, skal klare å finne frem til det energinivået som kreves for å lykkes med endringen. Det vil således være aktuelt å studere hvilke faktorer som har betydning for motivasjon i endringsprosessen. Gjennom denne utredningen tar jeg sikte på å finne frem til noen av disse faktorene.

Regnskapsførernes ferd mot rådgiverrollen danner rammene for studien og dette er en noe spesiell kontekst. Blant annet diskuteres endringen hovedsakelig på bakgrunn av hendelser og utviklingstrekk i bransjen. Endringen er for mange regnskapsførere derfor ikke en naturlig del av deres selvvalgte karriereutvikling. Rolleendringen preges heller ikke av de elementene man vanligvis assosierer med karriereutvikling, hvor faglig dyktighet eller kompetanse, anerkjennes med nye oppgaver eller ansvarsområder. I dette tilfellet vil det eksistere et element av ufrivillighet i endringen fra regnskapsfører til rådgiver. Endringer i roller som skjer grunnet tilfeldige hendelser i den enkeltes ytre miljø er et felt som i liten grad er utforsket. Dette gjør bransjen svært interessant å studere.

Videre er overgangen fra regnskapsføring til rådgivning av en slik karakter at den, i ytterste konsekvens, transformerer aktørenes rolleforståelse. Regnskapsførere som tidligere har forholdt seg til tekniske regnskapsoppgaver og i liten grad har engasjert seg i kundekontakt vil møte en helt annen hverdag med ulike krav og forventninger. I tillegg finnes det

regnskapsførere som har rådgivende elementer innenfor egen rolle og som således ikke vil oppleve endringen som like radikal. Det eksisterer altså potensielt et spenn i opplevelsen av endringen, noe som gir rom for å sammenligne den enkeltes opplevelse av radikalitet og deres holdninger til endringen.

For å få et innblikk i disse forholdene ønsker jeg å intervju *autoriserte* regnskapsførere. Det er i all hovedsak daglige ledere som intervjues. Slik får jeg innblikk i både lederperspektivet også det personlige aspektet ved endringen. Ledere vil ofte være den første som går fra regnskapsføring til rådgivning. Det ligger dermed til rette for å innhente rik informasjon om hvilke holdninger og perspektiver som eksisterer i bransjen.

Med et ønske om å undersøke hvilke variabler som har betydning for regnskapsføernes innsats i endringsprosessen, lyder mitt *forskningsspørsmål* som følger:

*”Hvilke faktorer har betydning for motivasjonen til å endre profesjonelle roller?”*

Profesjonelle roller defineres her som formelle roller i en organisatorisk kontekst. Jeg vil belyse forskningsspørsmålet ved å intervju 10 respondenter fra regnskapsbransjen. Slik søker jeg å identifisere hva som har betydning for regnskapsføernes motivasjon til å bli økonomiske rådgivere. Hovedfokuset i oppgaven relateres til regnskapsføernes opplevelse av endringsbehovet i bransjen, og deres forhold til regnskapsfører- og rådgiverrollen.

## 1.2 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur er valgt for å belyse problemstillingen på en tydelig og presis måte, og består av fem hoveddeler. Innledningsvis vil jeg starte med å presentere aktuell endringsteori, motivasjonsteori, rolleteori, og teori om endringer i profesjonelle roller. Videre fremlegges metoden som ligger til grunn for utredningen. Her forklarer og begrunner jeg hvordan data er samlet inn og analysert, før jeg vurderer noen etiske aspekt ved utredningen. I den følgende resultatdelen vil jeg presentere funnene fra de ti intervjuene ved å vise til sitater og ordskyer. Resultatene danner grunnlaget for den påfølgende diskusjonen hvor de viktigste funnene drøftes. I den avsluttende delen sammenfatter jeg funnene i en kort

konklusjon. I tillegg vil bidrag og begrensninger evalueres før jeg nevner de viktigste implikasjonene av utredningen.



## 2. Teori

Jeg vil i det følgende presentere teori som kan være med på å belyse forskningsspørsmålet. Først settes rammene for oppgaven ved å se på teori knyttet til organisatoriske endringer og motivasjon. Her berøres også klassiske reaksjoner på endring. Deretter går jeg nærmere inn på fenomenene roller og identitet, og hvordan disse virker i en organisatorisk kontekst. Avslutningsvis er det naturlig å se på den litteraturen som eksisterer om endringer i roller. Sentrale tema vil være overgangen mellom roller og betydningen av rolleidentifisering.

### 2.1 Endringer i organisasjonen

#### 2.1.1 Endringstyper

Organisasjoner er dynamiske og er dermed gjenstand for kontinuerlig endring. Det er likevel slik at endringene kan variere betydelig i intensitet og omfang. For å kunne håndtere endringer på en hensiktsmessig måte, kan det være nyttig å skille mellom ulike endringstyper. Nadler og Tushman (1990) har utviklet et rammeverk for kategorisering av endringer. De skiller først mellom tilnærming til endringen, dvs. om det er snakk om en *proaktiv* eller *reaktiv* endring. Proaktive endringer iverksettes på bakgrunn av forventninger og er således selvinitierte, mens reaktive endringer skjer som respons på hendelser som har inntruffet. Videre vurderer de hvor omfattende endringen er, og det snakkes da om *inkrementelle* og *strategiske* endringer. Inkrementelle endringer viser til en dynamisk utvikling hvor enkelte elementer eller deler av organisasjonen gjennomgår endringer som ikke påvirker strategiske forhold. Motsatt finner man strategiske endringer, med dyptgripende virkning på grunnleggende elementer som berører hele organisasjonen.

Med utgangspunkt i disse dimensjonene får man fire endringstyper. *Fininnstilling* er en kontinuerlig prosess av mindre endringer som tar sikte på å gjøre organisasjonen bedre stilt i forhold til forventede hendelser i omgivelsene. I tilfeller hvor mindre endringer skjer som respons på hendelser, vil det være snakk om *tilpasning*. Dette er små justeringer som finner sted grunnet omskiftende miljø. Dersom endringen er proaktiv og omfatter hele

organisasjonen, er det en *reorientering*. Reorientering er en krevende oppgave da det innbefatter forandringer i organisasjonens grunnleggende forhold. Om endringen er av vesentlig størrelse og skjer som respons på forandrede forhold, kategoriseres den som *gjenskaping*. Endringer av denne typen er gjerne snuoperasjoner eller endringer som iverksettes for å redde virksomheten. Strategiske endringer omtales gjerne som radikale endringer (Busch et al., 2010).

Tabell 1: Typologier for organisasjonsendringer

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	Fininnstilling	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskaping

Kilde: Nadler & Tushman (1990)

Når regnskapskontorene utvider sine tjenester til å omfatte rådgivning, medfører dette at regnskapsførerene må endre egen rolle. Dette kan karakteriseres som en strategisk eller radikal endring da endringen påvirker grunnleggende elementer ved virksomheten som helhet. Avhengig av om regnskapsbyråene tar en proaktiv eller reaktiv stilling til rådgivning, vil det være snakk om reorientering eller gjenskaping. Noen regnskapsførere har allerede inntatt en rådgivende posisjon, og arbeider aktivt med å befeste seg i markedet for økonomisk rådgivning. Det vil i disse tilfellene være snakk om reorientering. Andre regnskapsbyråer er avventende i forhold til endring og venter lenger med å innføre tiltak. Disse virksomhetene har således en reaktiv tilnærming som fører til at endringen preges av gjenskaping. Det er verdt å merke seg at endringens radikalitet vil avhenge av hvordan regnskapsføreren definerer egen rolle. Noen vil for eksempel oppleve at rollene består av like oppgaver med sammenfallende verdier. Disse regnskapsførerene vil kanskje oppleve endringen som en rolleutvidelse. Regnskapsførere som opplever at rollene er veldig ulike, vil kunne oppleve endringen som et rolleskifte.

## 2.1.2 Motivasjon for endring

Formålet med oppgaven er å identifisere hvilke faktorer som har betydning for motivasjon i endringsprosesser. Litteraturen indikerer at motivasjon påvirkes av en rekke faktorer, og det eksisterer ulike teorier som forklarer motivasjon. Teoriene deles i *innholds-* og *kognitive* teorier (Brochs-Haukedal, 2010). Jeg vil i det følgende beskrive motivasjon som fenomen før jeg går dypere inn i den kognitive teorien som beskriver hvordan mennesker motiveres.

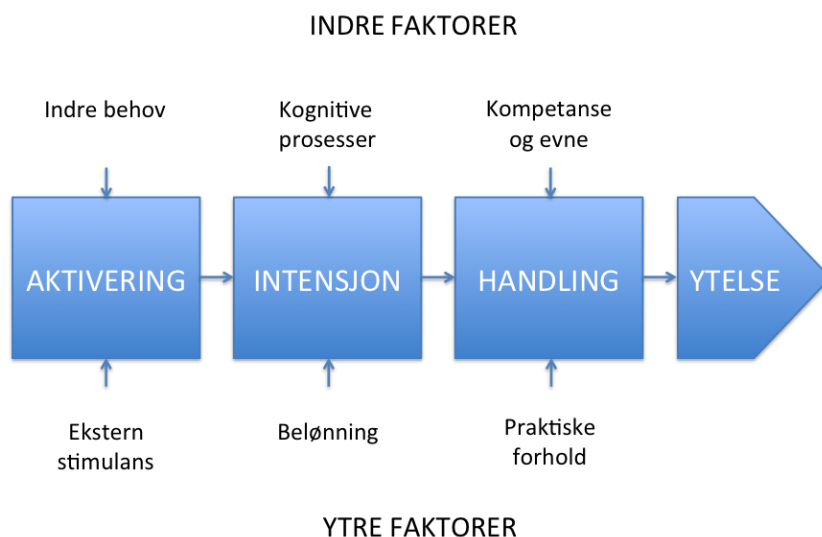
### *Motivasjonsteori*

Når man studerer menneskers atferd er det betimelig å undersøke fenomenet motivasjon. Kaufmann og Kaufmann (2003:43) definerer motivasjon som *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”*. Motivasjon er dermed drivkraften for våre handlinger.

Definisjonen til Kaufmann og Kaufmann viser at det er ulike kilder til motivasjon. Noen handlinger er et resultat av indre prosesser, mens andre handlinger er en konsekvens av ytre faktorer. Ryan og Deci (2000) benytter begrepene indre og ytre motivasjon for å forklare motivasjonskilden. De viser til at ytre motivasjon påvirkes av *belønning*. Atferd er således en respons på et ønske om å oppnå et positivt, eller unngå et negativt utfall. Belønningen kan ha en konkret form som lønn eller goder, eller en mer abstrakt form som ros eller status. Regnskapsførere kan for eksempel engasjere seg i rådgivende aktiviteter da de føler at utviding av tjenestetilbudet er nødvendig for å unngå nedbemanning. Regnskapskontorene kan også belønne regnskapsførere som aktivt går inn i rådgivning ved å gi disse bonuser eller positive tilbakemeldinger. Et viktig trekk ved ytre motivasjon er at det ikke er personen selv som er opphavet til motivasjon. Det eksisterer slik en form for press fra det ytre miljøet (Ryan & Deci, 2000). Når aktiviteter gir positive konsekvenser i seg selv, snakker man om indre motivasjon. Her er *prosessen* et mål da den er i overensstemmelse med den enkeltes personlige verdier og interesser (ibid.). Regnskapsførere kan for eksempel ønske å bli rådgivere om de føler at verdier knyttet til rollen samsvarer bedre med egne verdier.

En annen implikasjon av definisjonen er at motivasjon er en tredelt prosess. Man skiller mellom hva som initierer atferd, hva som gir atferden retning, og hvorfor atferd vedvarer over tid. Modellen til Mitchell og Larson (1987), som referert i Brochs-Haukedal (2010)

viser sammenhengen mellom motivasjonsprosessen og ytelse (figur 1). Innholdsteorier som Maslows behovshierarki, Herzbergs to-faktorteori, og McClellands teori om prestasjonsmotivasjon forklarer alle *hva* som motiverer til atferd (Brochs-Haukedal, 2010). En vanlig forklaring på dette er utilfredsstilte behov eller ønsker. Dette samsvarer med første fase i figur 1. Kognitive teorier og belønningsteori fokuserer på fase to i modellen og beskriver *hvordan* mennesker motiveres. Behovet er aktivert og atferd som samsvarer med behovstilfredsstillelse må identifiseres. Gjennom mentale prosesser vurderes ulike handlingsalternativer og man velger så det alternativet som fremstår som mest hensiktsmessig for behovstilfredsstillelse. Relevante teorier er Vrooms forventningsteori og målsettingsteori, som diskuteres nærmere nedenfor. Denne siste fasen handler om å sette tanker om atferd ut i live. Atferd influeres av personlige forhold som kompetanse og evner, men også troen på at man kan utføre handlingen (Busch et al., 2010). Selvtillit er dermed av betydning for atferd. For regnskapsførere medfører dette at opplæring kan være viktig for å kunne prestere i henhold til nye krav. Videre vil kontekstuelle faktorer kunne legge til rette for, eller hemme atferd. Regnskapsførere trenger mellom annet analyseverktøy som kan hjelpe dem i rådgivningsarbeidet.



*Figur 1: Motivasjon og ytelse*

Kilde: Brochs-Haukedal (2010) og Busch et al. (2010)

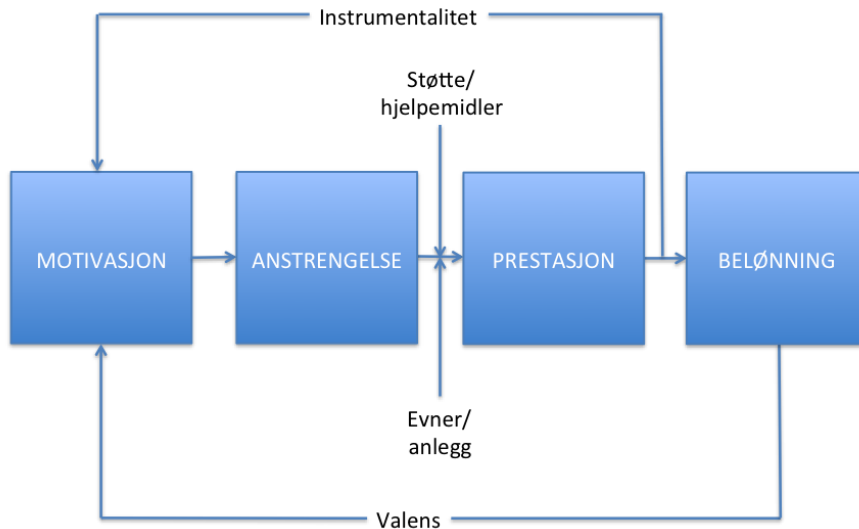
Som det fremkommer av avsnittet over er det vanskelig å skissere én teori som forklarer menneskers motivasjon i alle kontekstuelle sammenhenger. Da jeg er interessert i å studere hvordan regnskapsførere kan motiveres til å bevege seg mot en ny rolle, anser jeg det som hensiktsmessig å studere de kognitive teoriene; *forventningsteori* og *målsettingsteori*. Teoriene forutsetter i stor grad at mennesker handler rasjonelt (Brochs-Haukedal, 2010). Gjennom rasjonell evaluering av måloppnåelse, belønning og ytelse danner den enkelte seg et bilde av valgmuligheter og handler på bakgrunn av dette. Det er altså forventningene som er kilden til motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

### **Vrooms forventningsteori**

Forventningsteori predikerer at atferd er et resultat av refleksjon, hvor den enkelte vurderer ulike handlingsmønstre og deres sannsynlighet for å resultere i ønsket belønning (Busch et al., 2010). Vroom setter dette i system og beskriver motivasjon som funksjon av:

- (1) Forventning om at anstrengelse vil resultere i prestasjon.
- (2) Forventning om at prestasjoner resulterer i belønning.
- (3) Forventning om at belønningen er positiv.

For at en person skal være motivert må han eller hun dermed tro at innsatsen som legges ned resulterer i prestasjon. Videre må prestasjonen belønnes og denne belønningen må anses som adekvat i forhold til innsats. Dette refereres til som instrumentalitet. I tillegg må belønningen være av verdi for personen også kalt valens. Prosessen er illustrert i figur 2. Busch et al. (2010) påpeker at høy motivasjon krever høy valens og høy instrumentalitet, men at dette ikke nødvendigvis resulterer i gode prestasjoner. Både personlige faktorer som evner og kompetanse, og eksterne faktorer kan påvirke prestasjonsnivået. Brochs-Haukedal (2010) viser til at teorien er nyttig for ledere da den understreker behovet for gode belønningssystemer, presis kommunikasjon, og støtte og tilrettelegging.



Figur 2: Vrooms forventningsteori

Kilde: Busch et al.(2010)

### Målsettingsteori

Etzioni (1982:15) som referert i Jacobsen og Thorsvik (2007:31) definerer mål som *"en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand"*. Mål kan ta mange former i en organisatorisk kontekst og utgjør alt fra konkrete prestasjonsmål til normer, dvs. uskrevne atferdsregler. Locke et al. (1981) sier at målsetting er en motivasjonsmekanisme da mål *styrer* oppmerksomhet og atferd, *mobiliserer* til innsats og *oppretholder* atferd. Indirekte resulterer dette også i strategiutvikling. Mål som oppleves som personlig relevante vil påvirke hva man vektlegger i en gitt sammenheng. Regnskapsførere som tenker at de må tilby rådgivning for å klare seg i bransjen, vil rette oppmerksomheten mot hvordan de kan bli gode rådgivere. Videre vil mål mobilisere til innsats som rettes mot det området som oppleves som viktig. Regnskapsførere vil derfor være mer tilbøyelige til å utøve aktiviteter som leder til måloppnåelse. Mål vil også opprettholde aktivitetsnivået slik at man er villig til å yte innsats i lengre perioder. Dette er aktuelt for regnskapsførere da man kan tenke seg at prosessen fra å være regnskapsfører til å bli rådgiver ikke er gjort i løpet av en uke. Det vil sannsynligvis ta mange måneder, om ikke år for regnskapsførere blir gode rådgivere. I tillegg vil en konsekvens av målsetting være utvikling av planer og strategier. For de fleste vil det være naturlig å utforme en plan for hvordan man skal komme seg fra nåværende situasjon til målet. Planene kan være personlige og uformelle, eller mer detaljerte beskrivelser i et

formelt format. Brochs-Haukedal (2010) viser til at målsettingsteori er anvendelig og forskningsmessig gyldig.

Det kan rettes kritikk mot både forventningsteorien til Vroom og målsettingsteorien, da begrenset kognitiv kapasitet resulterer i at mennesker ikke er rasjonelle (Busch et al., 2010). Ettersom enkelte typer atferd er preget av automatisering er det også feilaktig å anta at handlinger alltid baseres på tenkning (Brochs-Haukedal, 2010).

### *Endringsmotivasjon*

Endringsprosesser krever ekstra innsats blant deltagerne i prosessen. Strategiske endringer er som nevnt omfattende, og man kan forvente at innsatsen blant ansatte og ledere derfor må være høyere enn det som forventes ved mindre endringer. Motivasjon er dermed en viktig faktor for å kunne lykkes med endringsprosessen. Brochs-Haukedal (2010: 333) sier at endringsmotivasjon handler om *”å stimulere den enkelte til å ønske forandring i retning av organisasjonenes mål”*. Av definisjonen kan man ane at ledelse er viktig i et organisatorisk endringsperspektiv. Store deler av endringslitteraturen omhandler hvordan man motiverer ansatte fra et ledelsesperspektiv. Det er likevel mulig å tenke seg at ledere også motiveres av noen av de samme faktorene som ansatte.

Kotter (1996) har utformet et normativt rammeverk for ledere som skal iverksette organisatoriske endringer. Han legger vekt på behovet for å mobilisere til innsats blant ansatte, og foreslår blant annet å skape en *følelse av nødvendighet* og å utforme en *endringsvisjon*. Endringer i virksomhetens interne eller eksterne forhold kan resultere i trusler eller muligheter som igjen genererer et endringsbehov. Yukl (2013) legger vekt på at det er leders ansvar å kommunisere endringsbehovet slik at ansatte forstår alvoret i situasjonen. I tilfeller hvor virksomheten står ovenfor problemer hevder han at det kan være nødvendig å skape en kriseforståelse. Bredal (2003:27) sier at *”Nøden er en god lærer”* og hevder at når det ikke er noen annen løsning enn å endre seg, så vil dette utløse energi til å agere. Ledere kan mellom annet ta avstand fra etablerte arbeidsmetoder for å understreke endringsbehovet (Meyer & Stensaker, 2011), eller forsøke å redusere selvtilfredshet (Kotter, 1996). Ledere i regnskapsbyråer kan mellom annet ta avstand fra tradisjonell føring av regnskapene og heller fokusere på mulighetene som ligger i den nye teknologien. Når det er eksterne faktorer som initierer endringsprosessen vil det være snakk om ytre motivasjon.

Belønningen kan for eksempel være at en unngår å nedbemanne, eller at endringen medfører økt lønnsomhet. Forenklet kan man si at denne strategien er basert på push-faktorer. Ledelse og ansatte skyves mot målet som en respons på hendelser i virksomhetens miljø. For regnskapsførere kan press fra NARF lede til en opplevelse av at det er viktig å foreta endringer slik at en står bedre stilt ovenfor den nye konkurransesituasjonen i bransjen. Faktorer i bransjen og NARF kan således skyve regnskapskontorene mot økt rådgivning. Det er imidlertid delte meninger om denne strategien. Meyer og Stensaker (2011) viser til at strategien baserer seg på antagelser om at endringer er periodevise hendelser, mens realiteten er at virksomheter i dag implementerer endringer parallelt. Nye endringer initieres før andre er avsluttet. Dersom ledelsen kontinuerlig kommuniserer at virksomheten er truet, vil sannsynligvis motivasjonseffekten avta. Fra et emosjonsperspektiv kan krisefokuset føre til negative reaksjoner blant ansatte som frykt, sinne og aggresjon (Lines, 2005), og slik trigge negative holdninger til endringen.

I tillegg viser Kotter (1996) til at visjoner kan være et nyttig verktøy ved endringer. Visjoner beskriver et ideelt bilde av organisasjonen i fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2007:32). Endringsvisjoner vil beskrive målet med endringen og hvilken fordeler endringen medfører. Man kan tenke seg at visjoner har to funksjoner i et motivasjonsperspektiv. For det første vil visjoner kunne virke motiverende i seg selv da de presenterer de positive elementene endringen vil medføre (Kotter, 1996). Hvis ansatte føler at visjonen representerer noe positivt, vil de kunne arbeide hardere for å nå målet. Regnskapsbyråene kan vise til at endring i tjenestetilbud vil gi økt variasjon i arbeidsoppgaver og høyere lønninger. Ansatte kan i tillegg motiveres ved at de for eksempel opplever rådgiverrollen som mer prestisjefull. Det er her snakk om pull-faktorer, hvor ansatte og ledere ønsker endring da det assosieres med en attraktiv fremtid. Man trekkes altså mot målet. Disse er også ytre motivert da innsats initieres for å nå et mål som medfører en eller annen form for belønning. Dersom ansatte og ledere skulle vært indre motivert ville de gjennomført endringen fordi prosessen var verdifull i seg selv. Endringsvisjonen er i tillegg nyttig da den indikerer endringens retning. Slik kan både ansatte og ledere styre egen atferd i forhold til endringen.

I sitt normative rammeverk viser også Kotter (1996) at det er flere tiltak som kan være nyttige for å opprettholde innsats over lengre perioder, slik som ved strategiske endringer. For regnskapsførerne kan man tenke seg at prosessen kan vare opptil flere år, og det blir



derfor viktig å opprettholde engasjementet. En motiverende faktor kan da være å oppleve mestring og mindre suksesser. Ledere kan blant annet dele opp prosessen ved hjelp av delmål som kan feires underveis (Kotter, 1996). Han viser også til behovet for tilrettelegging slik at ansatte kan oppleve mestring. Ved å lære opp den enkelte, eller ved å fjerne barrierer for suksess, stiller ansatte bedre rustet til å nå endringens mål.

### **2.1.3 Reaksjoner på endring**

Som det fremgår av kapittelet over vil motivasjon initiere, styre, og opprettholde atferd. I det følgende vil jeg identifisere hvilken atferd en kan forvente å finne ved endringsprosesser. Jeg vil ikke komme inn på tiltak for å styre negativ atferd da dette er utenfor oppgavens rammer.

Strategiske endringer i organisasjonen har dyptgripende konsekvenser både på organisasjonsnivå og på personlig nivå. Jakobsen (1998) påpeker at disse endringene dermed er spesielt utsatt for å trigge negative reaksjoner fra berørte parter. Det eksisterer en omfattende litteratur rundt reaksjoner på endringer, og da særlig på negative reaksjoner som kan føre til motstand. Det er likevel ikke slik at endring entydig frembringer negative reaksjoner blant ansatte. Lines viser i en artikkel fra 2005 at følelser og antagelser knyttet til endringer kan resultere i positive eller negative holdninger til endringen. Holdninger vil igjen påvirke atferd da mennesker ønsker å handle i tråd med egne overbevisninger (ibid.).

Sterke positive holdninger kan mellom annet føre til at man tar ledelse, holder oppe fokus, og yter ekstra innsats. Selv om holdningen ikke er sterk kan den ha positive konsekvenser som at man prater positivt om endringen til andre og at man innordner seg i henhold til endringen. Men det er ikke uten grunn at negative reaksjoner har fått en betydelig plass i endringslitteraturen. Ansatte som opplever sterkt eller svakt negative holdninger til endringen kan mellom annet si opp, yte motstand, eller initiere ”gå sakte” aksjoner (Lines, 2005). For ansatte kan endringen resultere i angst (Nadler 1987, som referert i Jacobsen & Thorsvik, 2007) eller tap av identitet (Jacobsen, 1998). Emosjonelle og kognitive opplevelser av endringer kan dermed resultere i atferd som enten bygger opp om eller svekker muligheten til å lykkes med endringen. For regnskapsførere som skal over i rådgivende roller kan man tenke seg at følelser som utrygghet og stress kan gjøre seg gjeldende. Refleksjoner rundt endringsbehovet kan likevel veie opp for de negative holdningene til endringen.

## 2.2 Roller og identitet

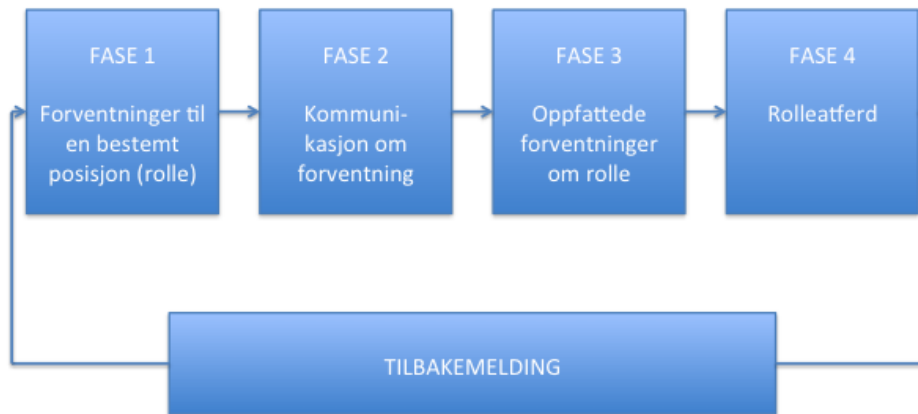
Roller har betydning for hvordan man handler og opptrer i ulike situasjoner. I løpet av livet vil man veksle mellom en rekke roller, men også i løpet av en vanlig dag vil man opptre i ulike roller. Jeg vil i det følgende se på hva roller er og hvilken betydning de har for menneskelig atferd. For å forstå de psykologiske endringene som skjer ved rolleendringer vil jeg avslutningsvis berøre identitet og identifiseringsteori.

### 2.2.1 Rolleteori

Rolleteori søker å forklare hvordan mennesker påvirkes av den posisjon de inntar eller tildeles i en sosial kontekst. Busch et al. (2010) definerer roller som *”det sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave”*.

Av definisjonen ser man at det knyttes forventninger til atferd. Forventningene kommer fra personer som heretter benevnes som rollesender og de rettes mot rolleinnhaver, dvs. personen som besitter en stilling eller utfører en oppgave. Rollesender har noen forventninger til hvordan rolleinnhaver utfører sine oppgaver eller agerer i en stilling. Brochs-Haukedal (2010) presenterer rolleforventning i figur 3. Her viser han at atferd påvirkes av sosialt trykk gjennom forventninger, regler, normer og krav. Rolleinnhaver tilpasser atferd i henhold til det sosiale trykket og egen opplevelse av passende rolleatferd.

Rollesendere vil så gi tilbakemelding om atferd er i overensstemmelse med deres forventninger. Sosiale sanksjoner vil være en måte å kommunisere at rolleinnhaver ikke lever opp til forventningen. Denne prosessen gjentas til rolleinnhaver opptrer slik rollesender ønsker eller rollesender tilpasser sine forventninger til rolleinnhavers atferd.



Figur 3: Rolleepisode

Kilde: Brochs-Haukedal (2010)

Et slikt perspektiv på roller utspringer fra symbolsk interaksjonisme (Mead, 1934). Tanken er at roller defineres gjennom en gjensidig prosess mellom rolleinnhaver og rollesender. I den symbolske interaksjonsimen er atferd et resultat av en persons evaluering av egne preferanser og opplevelse av andres reaksjoner på seg selv. En rolle er da en dynamisk forståelse mellom individer (Ashforth, 2001). Motstykket til den symbolske interaksjonismen finner en hos strukturalistene som forutsetter at alt, og da roller i dette tilfellet, må ses i sammenheng med deres regelbundne interaksjon og de strukturelle forhold som definerer dets kontekst (Biddle, 1986). Fra et slikt perspektiv er roller stabile funksjoner. I et organisatorisk perspektiv hevder Ashforth (2001) at det kan være nyttig å forstå begge perspektivene da virksomheten preges av formelle roller. Institusjonaliseringen av roller utelukker likevel ikke forhandlinger om hva rollen betyr i det enkelte tilfellet og hvordan den skal håndheves (ibid.). Innenfor en organisatorisk kontekst vil rollene påvirkes av de aktører rollen agerer i forhold til. Merton (1957) kaller dette for et rollesett hvor man har en rekke roller som utspilles i forhold til hverandre. Regnskapsførerens rollesett kan mellom annet bestå av ledere, kunder, revisorer, kemner, skattevesenet og så videre. Når man definerer roller ut i fra deres interaksjon med andre roller understrekes variasjonen som eksisterer innad i en rolle. Ashforth (2001) hevder at roller således kan ha mange "ansikter" og hvilket ansikt som vises avhenger av hvem man står ovenfor.

Når rolleinnhaver og rollesender enes om hva som forventes av rollen og hvilken atferd som er i overensstemmelse med krav og normer vil roller være en kilde til stabilitet og trygghet. Rollen definerer rammer for atferd gjennom forventningene som knyttes til dem og skaper forutsigbarhet både for rolleinnhaver og rollesender. Dermed slipper man i forkant av hver handling å bestemme hvem som skal gjøre hva og hvordan det skal gjøres (Brochs-Haukedal, 2010).

### *Rollens grenser*

Når man definerer noe trekker man opp dets grenser. Zerubavel (1991) som referert i Ashforth (2001) sier at det å definere noe er å tegne mentale gjerder som skiller det fra alt annet. Slik forsøker man å forenkle og sortere ting som inngår i hverdagen. En rolle relateres gjerne i forhold til et spesifikt tidsrom og sted. Regnskapsførerrollen vil for eksempel være spesielt knyttet til tiden man er på jobb og til virksomhetens lokasjon. Ashforth (2001) påpeker at roller kan defineres ulikt slik at rollenes grenser og betydning varierer fra person til person. Rolleendringer vil således oppleves ulikt for regnskapsførere som skal inn i rådgivning. Noen vil kanskje oppleve at rådgiverrollen allerede er en naturlig del av regnskapsførerrollen, mens andre vil definere rollene som ulike.

### *Rollekonflikter*

Av figur 3 ser man at roller er dynamiske prosesser som formes og påvirkes av enkeltindivid. Både rolleinnhaver og rollesender fortolker rollen i henhold til sin egen virkelighetsoppfattelse. Rollesender kommuniserer ofte sine forventninger og opplevelse av rolleinnhavers atferd gjennom indirekte kommunikasjon. Brochs-Haukedal (2010) påpeker at store deler av kommunikasjonen skjer gjennom subtile tegn og kroppsspråk. Rollesender gir således rolleinnhaver mulighet til å fortolke responsen. Rolleprosessen preges av subjektivitet og fortolkningsmuligheter og det ligger således til rette for misforståelse og konflikter. Blant rollekonfliktene finner man brudd mellom forventet og faktisk atferd (ibid.). Økonomiske rådgivere som ikke klarer å levere de tjenestene kundene forventer av dem vil for eksempel oppleve en slik rollekonflikt. En følelse av utilstrekkelighet kan da oppstå. Dersom rolleinnhaver ikke klarer å tyde forventningene til en rolle kan dette også resultere i konflikt (ibid.). Regnskapsførere som ikke forstår hva en økonomisk rådgiver skal gjøre er et eksempel på dette. Som et resultat kan rolleinnhaver bli utrygg.

## *Profesjonelle roller*

Formelle roller i organisasjoner vil i det følgende omtales som profesjonelle roller. Rollen som autorisert regnskapsfører er en profesjonell rolle. Å være profesjonell brukes i dagligtalen som et adjektiv for personer som overgår gjennomsnittlig dyktighet (Irgens, 2007). Vi kan for eksempel si at noen opptrer profesjonelt. *Profesjonell* kommer av det latinske ordet "professio" som betyr å utøve et yrke (ibid.). Det ligger altså noen forventninger til profesjonelle yrkesutøvere i forhold til hvilken kunnskap de besitter. Profesjonelle skal inneha ekspertise innen et gitt fagfelt. Biddle (1986) viser til at de profesjonelle rollene karakteriseres ved gjentakende handlingsmønstre som gir mulighet for effektiv oppgaveløsning i virksomheten. Dette forutsetter at rollen aksepteres av rolleindehaver, at det er enighet om hva som forventes av rollen, og at forventningene etterleves (Parker & Wickham, 2005). Selv om organisasjonen formelt kan definere rollen, påpeker Ashforth (2001) at en rolle alltid vil preges av rolleindehavers personlighet, preferanser og opplevelse.

I en organisatorisk kontekst vil rolleforventninger kunne ta ulike former. Formelle strukturer som stillingsbeskrivelse og belønningssystem vil legge føringer for hva som forventes av rolleindehaver. Videre vil ledelsesfunksjonen virke forventingsskapende da den signaliserer hva som er viktig og hvordan oppgaver skal løses (Busch et al., 2010). Uformelle strukturer skaper forventninger gjennom normer, og brudd kan resultere i sosiale konsekvenser som sanksjoner. Når rollene er avklart i forhold til hva som forventes og både rolleindehaver og rollesender enes om dette, vil roller danne grunnlaget for et godt arbeidsklima (ibid.).

Profesjonelle roller preges av forventninger til hva rolleindehaver besitter av kompetanse. Et profesjonsstudium er én måte å oppnå denne kunnskapen eller ekspertisen. Profesjonsstudier skiller seg fra fagstudier da førstnevnte leder til et gitt yrke (Irgens, 2007) og i noen tilfeller stiller krav til utøvere i form av autorisasjoner. For å få autorisasjon som regnskapsfører må en blant annet ha en gitt fagkombinasjon tilsvarende bachelor pluss to år med relevant arbeidserfaring. For å beholde autorisasjonen må regnskapsførerne også vedlikeholde og oppdatere sin kunnskap gjennom etterutdanning. Abbott (1988) påpeker at profesjoner karakteriseres ved at de har klare krav til hvem som er "innenfor". Profesjoner er dermed eksklusive grupper i organisasjonslivet.

## 2.2.2 Identitet og identifisering

Et trekk ved det industrialiserte samfunnet er at man i større grad institusjonaliserer organisatoriske roller (Katz & Kahn, 1978; Ritzer 1996 som referert i Ashforth, 2001). Disse rollene påvirker hverdagen til den enkelte og Ashforth (2001) påpeker at vi lever store deler av livet gjennom de profesjonelle rollene vi besitter. Det er således naturlig at rolleinnhaver vil føle seg sterkt knyttet til eller identifiserer seg med den profesjonelle rollen.

### *Identitet*

For å forstå fenomenet rolleidentifisering må man først definere hva identitet er. En intuitiv forklaring er at identitet er at det som gjør oss til de personene vi er, men hva er det da egentlig som utgjør selvet? Jeg benytter meg av Meads (1934) symbolske interaksjonsperspektiv for å forstå identitet. Han viser til at identitet eller selvforståelse er et resultat av menneskelig interaksjon i ulike kontekster. Gjennom interaksjon kan man ta andres perspektiv og slik skape en forståelse av selvet. Man definerer altså seg selv i stor grad gjennom hvordan man opplever at andre ser på oss. Mead (1934) vektlegger også at mennesket er en aktiv aktør som selv er med på identitetsskapingen. Identitet er ikke en fastsatt enhet, men en dynamisk prosess som stadig er under utvikling.

Et slikt perspektiv er nær knyttet til rollebegrepet (Hogg et al., 1995). Som vi så over er rolleidentifisering et resultat av hva man opplever er forventet av rollen, hvordan man selv opplever rollen og andres respons på rolleutførelse. Ashforth (2001) hevder at identitetsteori viser at identitet er sterkt knyttet til rollene man spiller i en sosial kontekst, men at personlighet og identifisering med andre grupper også utgjør viktige elementer. Whetten og Godfrey (1998) påpeker at det er en konstant intern strid mellom behovet for å fremstå som unik samtidig som man streber etter tilhørighet. For å forstå dynamikken mellom individet og grupper er det nyttig å se på sosial identitetsteori.

### *Sosial identitetsteori og kategorisering*

I sosial identitetsteori forstår man mennesker som summen av *personlig identitet og sosial identitet* (Ashforth, 2001). Personlig identitet omhandler forhold som evner og tilbøyeligheter, mens sosial identitet relateres til grupper som nasjonalitet og profesjon. Mennesker identifiserer seg altså ikke bare på bakgrunn av spesielle trekk ved den enkelte,

men også på bakgrunn av hvilke grupper man tilhører. Dette skjer som resultat av at mennesker forsøker å skape orden i en kompleks verden (Nyhlen & Støkken, 2002). Når man kategoriserer mennesker i grupper skaper man distinksjoner på bakgrunn av menneskelige attributter (Ashforth, 2001). Som følger av min erfaring kan jeg for eksempel kategorisere regnskapsførere som ”dyktige” og ”pliktoppfyllende”. I min verden er dermed alle regnskapsførere dyktige og pliktoppfyllende. Kategorisering av mennesker i ulike grupper legger til rette for identifisering. Tjafel (1972) som referert i Hogg & Terry (2001) definerer sosial identifisering som opplevelsen av enhet eller tilhørighet til en gitt sosial kategori eller rolle. Identifisering med en gruppe skjer på bakgrunn av antagelser om at man har fellestrekk med medlemmer innenfor en gitt gruppe. En regnskapsfører kan for eksempel identifisere seg med andre regnskapsførere på bakgrunn av felles utdannelse eller like personlighetstrekk. Ashforth & Meal (1989) påpeker at man kan søke å forsterke gruppetilhørighet gjennom atferd. Antagelser om at regnskapsførere er pliktoppfyllende kan få en regnskapsfører til å handle i tråd med dette for slik å bli en akseptert del av gruppen. For ulike sosiale kontekster kan man ha ulike sosiale identiteter. En person kan skille mellom hvem han er på arbeid og hvem han er mellom 18.00-19.30 hver tirsdag, da han er fotballtrener. Innenfor en gitt sosial identitet vil det være spesielle atferdsmønstre og kognitive prosesser som aktiveres (Hogg og Terry, 2001). Regnskapsføreren og fotballtreneren kan for eksempel ha ulike måter å handle eller tenke på.

### *Profesjonell identitet og profesjonsidentitet*

Schein (1971) hevder at profesjonsidentitet er en beskrivelse av hvordan den enkelte oppfatter seg selv i en profesjonell rolle. Hvordan man ser på seg selv som yrkesutøvende preges blant annet av hvordan man tolker egne ferdigheter, kompetanse, verdier, holdninger og etiske retningslinjer (Molander & Terum, 2008). Profesjonsidentiteten formes av opplevelser og tilbakemeldinger på egen atferd og utvikles over tid. Man kan ikke se på den profesjonelle identiteten som en selvstendig del av en persons selvforståelse, men som en integrert del av det komplette selvbildet (ibid.). Da de utvikles i et intrikat samspill, vil endring i den ene kunne medføre endring i den andre.

Profesjonsidentitet er et eksempel på en kollektiv identitet som definerer felles formål og arbeidsmetode (Molander & Terum, 2008). Det er ulike krefter som kan påvirke hvor sterk en profesjonsidentitet oppleves. Blant annet vil utdanningssystem, tydelige skiller mellom

hvilke oppgaver som ligger innenfor og utenfor profesjonens rammer og krav til arbeidsmetodikk legge føringer for om profesjonsidentiteten fremstår som sterk (Wackerhausen, 2002). I tillegg vil sosialisering med andre profesjonsutøvere influere den enkelte da dette gir rom for å tolke subtile tegn og normer i hvordan yrket skal utøves (ibid.). Man kan se for seg at de autoriserte regnskapsførerne har utviklet en sterk profesjonsidentitet gjennom utdanningsløp, men også som resultat av at de har klare oppgaver som ingen andre kan utøve. Ved å skape tydelige skiller mellom de som er profesjonsutdannet og andre profesjonelle legger man opp til et vi-de-forhold (Nyhlen & Støkken, 2002). Slik kan profesjonelle trekke skillelinjer mellom hvem som er innenfor og hvem som er utenfor. En profesjonell identitet og en profesjonsidentitet skiller seg fra hverandre ved at den førstnevnte hovedsakelig baseres på den enkeltes opplevelse av seg selv, mens sistnevnte er et resultat av kategorisering.

## 2.3 Endringer i profesjonelle roller

Endringer i roller har noen spesielle kjennetegn. Jeg vil i det følgende beskrive hvordan mennesker beveger seg mellom roller og hvordan dette påvirkes av fenomenet identifisering.

Når Ashforth (2001) beskriver endringer i roller benytter han Louis (1980) sin definisjon som skiller mellom endringer i tilnærming til en rolle og endringer mellom roller. Når regnskapsfører skal bli økonomiske rådgivere vil jeg hevde at dette er en overgang mellom to roller da endringen omfatter endring i arbeidsoppgaver og prestasjonskrav. Videre vil skiftet medføre at man utvider den profesjonelle gruppen man tilhører. Alle kan kalle seg økonomisk rådgiver, mens autorisasjonen gjør regnskapsførernes gruppe eksklusiv. De regnskapsførere som allerede opplever at de delvis er rådgivere vil imidlertid kunne se på endringen som en rolleutvidelse. Rolleendringer medfører at man må redefinere egne mål, holdninger, identitet, handlingsmønstre og uformelle nettverk (Ashforth & Saks, 1995). Et resultat er at man vil oppleve at endringen medfører en periode hvor identitet og roller er ustabile før man finner frem til den nye rollen. I løpet av denne perioden kan man oppleve psykisk ubehag grunnet usikkerhet om grunnleggende identitetsforhold.

For å skille mellom ulike typer rolleendring benytter Ashforth (2001) et rammeverk hvor han mellom annet måler endringens omfang og om endringen er frivillig. Omfang måles i denne



sammenheng i forhold til rollekontraster. Omfattende endringer er således karakterisert ved at rollene som man skifter mellom er ulike. Slike endringer antas å være mer belastende og med høyere opplevd vanskelighetsgrad (Ashforth, 2001). Videre har det konsekvenser for hvor lang tid det tar å gå fra en rolle til en annen da det påvirker muligheten til å overføre kompetanse, interesse og erfaringer fra gammel rolle over i ny rolle (Ebaugh, 1988). Endringer som initieres på bakgrunn av reell valgfrihet defineres som frivillige endringer. Dersom man ikke fritt har kunnet velge om en vil inn i en rolle er den mer eller mindre ufrivillig. For regnskapsførere kan man tenke seg at endringen for noen er frivillig, mens andre påtar seg rollen fordi de ikke opplever å ha noe valg. Frivillige endringer oppleves generelt som mer positive og enklere å gjennomføre (Ashforth, 2001).

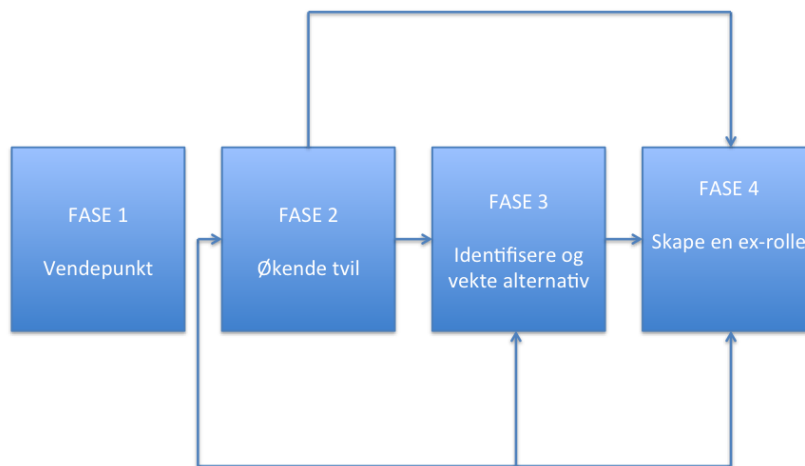
### **2.3.1 Overgangen mellom roller**

Lee & Mitchell (1994) hevder at endringen starter med initiering av et endringsbehov som enten karakteriseres av push faktorer i den enkeltes miljø slik som trusler, eller pull faktorer som opplevelsen av en attraktiv rolle. Dersom man føler at endringen enten er nødvendig eller ønskelig beveger man seg så mot den nye rollen. Ashforth (2001) definerer endringsprosessen som utgang av en rolle (role exit) og inngang i en ny rolle (role entry). Jeg vil først se på hva som karakteriseres ved rolleutgang.

Ebaugh (1988) påpeker at man må innlede en rolleendringsprosess ved å slutte å være i den gamle rollen. Når man identifiserer seg sterkt med en rolle vil dette være krevende (Ashforth, 2001). Ufrivillige endringer initiert av ytre press vil oppleves ulikt fra de frivillige endringene initiert av push. Med utgangspunkt i Ebaughs (1988) rammeverk for rolleutgang har Ashforth (2001) definert en modell tilpasset ufrivillige endringer. Første steg i prosessen er *vendepunktet*. I denne fasen vil man oppleve noe som resulterer i at man går inn for å endre rolle. For ufrivillige rolleendringer er dette hovedsakelig push faktorer som endringer i omgivelser eller i eksisterende rolle. Regnskapsførerne kan for eksempel oppleve at forholdene i bransjen endrer seg eller at egen rolle ikke lenger er tilfredsstillende. Fase to karakteriseres av økt usikkerhet og tvil. Man vil involvere seg selv i kognitive prosesser hvor man vurderer den informasjonen som er tilgjengelig om rolleendringen. Her kan regnskapsførerne søke informasjon om hva endringene i bransjen eller egen rolle innebærer.

Når man går inn i fase tre vil man forsøke å identifisere hvilke alternativer man kan velge mellom. Endringene vil så vektas før man bestemmer seg for hvilke tiltak som skal initieres.

Regnskapsførerne har blant annet identifisert rådgivning som en mulig løsning på hendelser i deres omgivelser. Avsluttende fase av rolleutgang er å skape en ex-rolle. Her må den enkelte forsøke å forstå hvilken betydning den gamle rollen hadde, hva det innebærer at man ikke lenger er i denne rollen og hvordan man skal forholde seg til den nye rollen. Fasene relatert til rolleutgang er illustrert i figur 4. Dersom rolleendringen er omfattende vil dette faktisk kunne forenkle denne prosessen, da det blir enklere å definere et klart skille mellom gammel og ny rolle. Ashforth (2001) påpeker at rolleutgang preges av følelsen av at identitet trues, mening forvitres, mangel på tilhørighet, og liten kontroll over egen situasjon.



Figur 4: Ufrivillig rolleendring forårsaket av push-faktorer

Kilde: Ashforth (2001)

Rolleinnngang er den andre delen av rolleendringen som omhandler å finne seg til rette med den nye rollen. Både kontekst og individuelle faktorer kan spille inn på denne prosessen (Ashforth, 2001). Av de kontekstuelle faktorene finner man mellom annet betydningen av hvor klare forventninger det er knyttet til en rolle. Dersom det er åpenbart hva som forventes og hva som er akseptabelt innenfor en gitt rolle vil dette forenkle tilpasningen. De regnskapsførerne som har en klar forståelse av hva rådgiverrollen innebærer kan således forvente å gjennomgå en enklere endringsprosess. Når man går inn i en ny rolle vil sosialisering kunne bidra til forståelse for hvordan en rolle skal utøves (Ashforth, 2001). Dette er en læringsmekanisme som skjer i interaksjon med andre (Schein, 1971). Læring

gjennom observasjon og samhandling kan bidra til å skape mening i egen tilværelse, gjenetablere kontroll, og skape følelse av tilhørighet. Dette er en viktig del av rolleinngangen da den forenkler den psykologiske overgangen mellom en rolle til en annen (Ashforth, 2001). Regnskapsførere som ikke har rollemodeller eller andre rådgivere i sine omgivelser kan således ha større problemer med å lære rollen. Blant de individuelle faktorene som kan påvirke forholdet til den nye rollen, finner man mellom annet tilnærming til rollelæring. Hvor aktiv den enkelte selv er i prosessen med å lære seg den nye rollen vil påvirke effektiviteten i rolleendringen. Her er det mellom annet viktig at man legger til rette for læring gjennom støttende tiltak. Ashforth (2001) vektlegger også betydningen av individuelle forskjeller som personlighet og erfaringer. Tidligere arbeidserfaring vil mellom annet utvikle den enkeltes meningsskapende muligheter. Det er enklere å forstå en ny rolle dersom man kan se den i sammenheng med noe man har opplevd før (Ashforth, 2001).

### **2.3.2 Rolleidentifisering og meningsskaping ved rolleendringer**

#### *Rolleidentifisering*

Rolleidentifisering oppstår når rolleidentiteten blir en del av en persons egen identitet (Ashforth, 2001). En rolleidentitet vil mellom annet representere de mål, normer, verdier og antagelser som er knyttet til en rolle. Regnskapsførerrollen kan dermed representere en egen identitet som vil være unik for hver enkelt. Personer som opplever at rolleidentiteten samsvarer med jeget vil kunne bli rollen, slik at man *er* en regnskapsfører. I et endringsperspektiv vil identifisering kunne virke hemmende og fremmende på den enkeltes opplevelse av endringsprosessen. For det første kan identifisering med eksisterende rolle gjøre det vanskeligere å gå ut av rollen (Ashforth, 2001). På den annen side kan identifisering med ny rolle gjøre det enklere å tre inn i denne rollen. Prosessen vil både gå raskere, man vil være mer motivert og man vil ha sterkere insentiver for å handle i tråd med den nye rollen. Identifisering kan også være en kilde til motivasjon da det kan representere et bildet av hvem man ønsker å være (Markus & Nurius, 1986). Atferd kan dermed rettes mot å bli den personen man ønsker eller tenker at man kan bli.

## *Meningsskaping*

Ashforth (2001) påpeker at en annen viktig faktor for hvordan endringer i roller oppleves, er betydningen det har på den meningen man tillegger livet. Meningsskaping er forklaringen på hvorfor man er. Forklaringen består av to elementer (ibid.); ”meaningfulness” som handler om *betydningen* av en rolle, og ”sensemaking” som handler om *forståelsen* av en rolle. Gjennom sensmaking søker man å skape en forståelse av hvorfor man er viktig og hvilken plass man har i en sosial kontekst (ibid.). Når man går inn for å endre roller vil man således oppleve en endring av hvordan man ser på seg selv og hvilken mening man tillegger eget liv.

## 2.4 Overblikk og bidrag

Endringsteorien viser at strategiske endringer er krevende i en organisatorisk kontekst da den rokker ved grunnleggende antagelser. En viktig forutsetning er derfor at man klarer å mobilisere den nødvendige motivasjonen til å gjennomføre endringsprosessen på en hensiktsmessig måte og redusere negative reaksjoner. Viktige motivasjonsfaktorer kan mellom annet være press fra omgivelsene eller ønsket om å nå et attraktivt punkt i fremtiden. Blant de mest krevende endringene man kan gjennomgå finner man endringer i profesjonelle roller. Slike endringer karakteriseres ved behovet for å redefinere opplevelsen av seg selv og den meningen man tillegger egen eksistens. Underveis i prosessen må man forvente å gi slipp på kontroll og tilhørighet, noe som kan resultere i psykiske påkjenninger. Fra et motivasjonsperspektiv ser man at identifisering med den nye rollen kan være effektivt. Det er likevel lite forskning på hva som kan ha betydning for motivasjon ved ufrivillige rolleendringer. Denne utredningen tar sikte på å belyse dette feltet gjennom å identifisere faktorer som har betydning for motivasjon ved rolleendringer. I den følgende hoveddelen vil jeg forklare hvordan jeg har kommet frem til utredningens resultater.

### 3. Metode

Jeg vil i det følgende presentere de forskningsmetodiske valg som ligger til grunn for besvarelsen av problemstillingen: ”Hvilke faktorer har betydning for motivasjonen til å endre profesjonelle roller”. Forskningsmetode defineres av Saunders et al. (2009) som de teknikker og prosedyrer som benyttes for å samle inn og analysere data. Først vil jeg beskrive hvilket forskningsdesign og hvilken forskningstilnærming jeg har valgt. Deretter følger en kort beskrivelse av regnskapsbransjen, før jeg går inn på datainnsamlingsteknikk og dataanalyse. Avslutningsvis følger en evaluering av studiens styrker og svakheter, i tillegg til en vurdering av forskningsetiske aspekter.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskrives av Saunders et al. (2009) som den overordnede planen for hvordan man ønsker å besvare et forskningsspørsmål. Valg av forskningsdesign avhenger av en rekke faktorer som problemstillingens natur, eksisterende kunnskap, og tilgjengelige ressurser (ibid). Man kan velge mellom tre forskningsdesign: *utforskende*, *forklarende* og *deskriptivt*. Utforskende design er nyttig i tilfeller hvor man ønsker å studere nye områder, få ny innsikt, eller bedre forståelsen av et problem eller fenomen. Selv om det eksisterer kunnskap om rolleendringer, er det lite kunnskap om hva som påvirker motivasjonen til å endre profesjonelle roller og da særlig ufrivillige endringer. Formålet med utredningen er å få bedre forståelse for hva som har betydning for motivasjon og om mulig bidra med ny kunnskap. Ved å benytte et *utforskende* design kan jeg gi mitt bidrag på dette feltet, og metoden gir meg mulighet til å ha en åpen tilnærming til datainnsamling og analyse. Slik kan respondentene påpeke hva som er viktig uten at jeg legger føringer gjennom etablert teori. Utforskende design gir meg fleksibilitet til å tilpasse retning og fokus etter hvert som ny innsikt fremkommer av datamaterialet (Saunders et al., 2009). En fordel er da at jeg kan gå dypere og finne nyansene i de aspektene som fremstår som viktige.

### 3.1.1 Forskningstilnærming

Et viktig metodisk valg er å avgjøre hvilken tilnærming jeg benytter ved besvarelsen av problemstillingen. Valget av forskningstilnærming avhenger av eksisterende kunnskap og av problemstillingens natur (Saunders et al., 2009). Man kan velge mellom en *deduktiv* eller *induktiv* tilnærming. Den deduktiv tilnærmingen søker å teste etablerte teorier ved hjelp av hypoteser. Hypotesene benyttes på det innsamlede datamaterialet for å bekrefte eller avkrefte antagelser (ibid.). Ved en induktiv tilnærming tar man sikte på å utvikle teorier eller identifisere mønstre basert på innsamlede data (Thagaard, 2009). Jeg har valgt en induktiv tilnærming med deduktive innslag for å belyse utredningens forskningsspørsmål. Det føles naturlig å ha en åpen tilnærming da jeg søker å forstå hva som har betydning for endringsmotivasjonen blant regnskapsførerne. Tjora (2012) påpeker at en ren induksjon er vanskelig å forestille seg da en forskers erfaringsgrunnlag og fagdisiplin vil påvirke tilnærmingen til studien. Min fortolkning av respondentenes svar vil således bli påvirket av hva jeg allerede har kunnskap om. Jeg tillegger utredningen en ytterligere deduktiv dimensjon ved å søke gjennom litteratur i forkant av datainnsamling. I diskusjonen av funnene benyttes eksisterende teori for å forstå funnene i forhold til den kunnskap som allerede eksisterer. Gjennom datainnsamling og analyse har jeg tilstrebet å ha et åpent sinn slik at det er respondentenes historie som fremkommer.

### 3.1.2 Tilnærming til data

Besvarelsen av forskningsspørsmålet krever datamateriell, og man kan velge mellom en *kvantitativ* eller *kvalitativ* metode ved datainnsamling og analyse. Kvantitativ metode benytter og genererer i utstrakt grad numeriske data som gir grunnlag for identifisering og forklaring av sammenhenger (Saunders et al., 2009). Kvalitativ metode baserer seg på ikke-numeriske data og søker å gi forskeren økt forståelse heller enn å forklare som ved kvantitativ metode (Tjora, 2012). Metoden gir rom for nærhet mellom forsker og personene som studeres noe som påvirker muligheten til fordypning i ulike fenomen eller i en spesiell kontekst (Gibbs 2007). Metoden er også fleksibel og egner seg for studier som tar sikte på å generere teori (Thagaard, 2009). Det fremstår som naturlig å anvende kvalitativ metode da mitt forskningsformål er å etablere en dypere *forståelse* for hvilke forhold som har betydning for regnskapsførernes endringsmotivasjon. Samtidig oppfyller metoden de krav jeg har til

fleksibilitet da jeg ønsker å kunne bevege meg i den retningen datamaterialet fører meg. I presentasjon av datamaterialet vises det til assosiasjonskart og ordskyer som vektlegger frekvensen av begrep funnet i datamaterialet. Undersøkelsen har dermed et hint av kvantitativ tilnærming.

Jeg bruker semi-strukturerte intervjuer som grunnlag for datainnsamlingen, og utredningen bygger på respondentenes svar. Disse dataene kan omtales som primærdata da de er samlet inn for et spesifikt forskningsformål (Saunders et al., 2009). I tillegg vil jeg i noen grad benytte meg av sekundærdata, dvs. data som er samlet inn for andre forskningsformål (ibid). Dette er kvalitative og kvantitative rapporter og arbeidsnotat skrevet for Samfunns- og næringslivsforskning (SNF) om regnskapsbransjen. Studiene er benyttet som bakteppe for utredningen for å øke min forståelse av bransjen generelt, og for å identifisere omfanget av rådgivning i regnskapsbransjen og relaterte utfordringer. Jeg har også hatt tilgang til fire intervjuer gjennomført av to forskere i FOCUS-prosjektet. Respondentene er aktører i regnskapsbransjen og formålet med intervjuene har vært å etablere en forståelse for aktuelle problemstillinger i bransjen. Dataene fra intervjuene er brukt til å definere et fokusområde for utredningen.

## 3.2 Beskrivelse av kontekst

Når jeg skal belyse forskningsspørsmålet for utredningen skjer dette innenfor rammene av regnskapsbransjen. For å få et best mulig grunnlag for å forstå funnene fra undersøkelsen, er det nyttig å få et overblikk over bransjens hovedtrekk. Respondentene i denne undersøkelsen sammenlignes med bransjen generelt. Tabell 2 beskriver studiens utvalg (Proff.no, 2012).

Tabell 2: Beskrivelse av utvalg

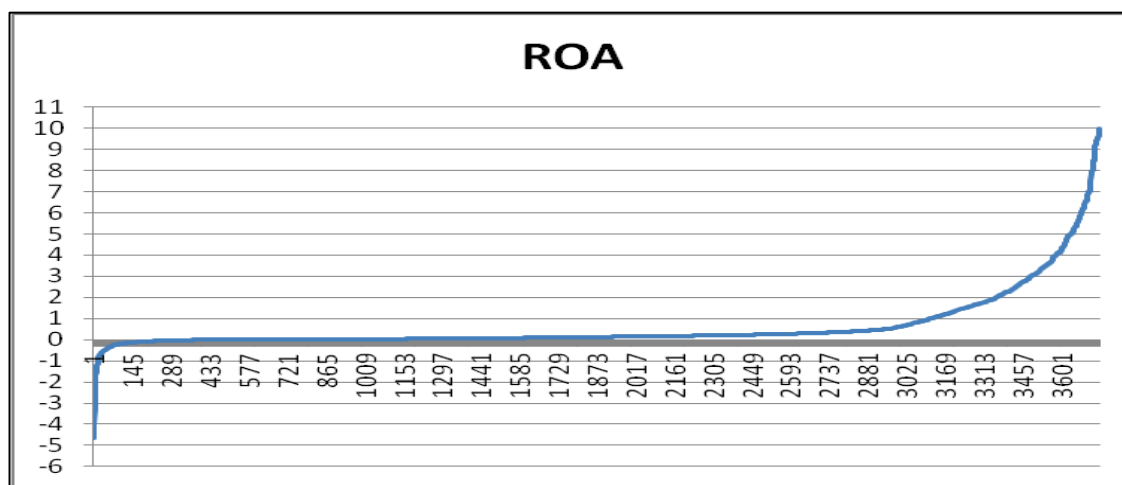
Respondent	# Ansatte*	Omsetning 2010 (i tusen) *	ROA 2010*	Kjede	Geografi
R1	3-5	1 500-1 999	15-19,99%		Tettsted
R2	3-5	2 000-3 999	10-14,99%		Tettsted
R3	3-5	2 000-3 999	15-19,99%		Storby
R4	10-24	5 000-9 999	20-39,99%		Storby
R5	10-24	10 000+	40-50,99%		Storby
R6	25+	10 000+	15-19,99%	x	Storby
R7	0-2	2 000-3 999	50-59,99%		Storby
R8	6-9	5 000-9 999	10-14,99%		Storby
R9	6-9	5 000-9 999	15-19,99%		Småby
R10	10-24	5 000-9 999	60-69,99%	x	Småby

\*Intervaller benyttes for å opprettholde anonymitet.

Bransjen kjennetegnes av mange relativt små selskaper når målt i omsetning. Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) har i en rapport om lønnsomhet i regnskapsbransjen registrert at det er 3745 selskaper med registrert salgssinntekt i 2010. Blant disse har 58,5 % av selskapene en omsetning på mindre enn 1,5 millioner, 27,8 % har en omsetning på mellom 1,5 til 5 millioner, og 13,6 % har omsetning på 5 millioner eller mer. Fra tabell 2 kan man lese at respondentene i denne undersøkelsen representerer virksomheter som befinner seg på midten, eller i øverste del av bransjen hva omsetning angår.

I figur 4 vises lønnsomheten i bransjen målt i totalrentabilitet (ROA) for 2010 (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Langs x-aksen finner man antall virksomheter, mens langs y-aksen leser man ROA. De fleste virksomhetene (80,9%) har en ROA på mellom 0-100% (ibid.). Noen virksomheter har veldig høy lønnsomhet og i figur 4 er de 84 mest lønnsomme, og de 5 minst lønnsomme virksomhetene utelatt. Dette tyder på at utvalget i denne undersøkelsen har litt lavere lønnsomhet enn bransjen generelt. Ingen virksomheter har veldig høy lønnsomhet sett i forhold til bransjen totalt.





Figur 5: Totalrentabilitet i regnskapsbransjen

Kilde: Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012)

Det har i flere år vært diskusjoner rundt endringsbehovet i bransjen. Utvikling av ny teknologi og muligheten for å outsource noe av regnskapsarbeidet til lavkostland, er blant de viktigste faktorene. Forventninger om økt effektivitet i regnskapsarbeidet og bortfall av arbeidsoppgaver har tvunget fram en vurdering av regnskapsførerens fremtid. Som følger av dette er regnskapsførernes muligheter for å tilby økonomisk rådgivning vurdert (Bulukin & Gooderham, 2005; Lund, 2004; Nordhaug, 2000; Tobiassen & Gooderham, 2002).

Regnskapsførerne har en aktiv kompetanseorganisasjon, NARF. De viser til at deres formål er å "legge til rette for kvalitet og kompetanseutvikling, og styrke regnskapsførerens posisjon i markedet" (Riise, u.d.:1). De tilbyr mellom annet et bredt utvalg av kurs og gjennomfører kvalitetskontroller av sine medlemmer. NARF har vært en pådriver for at regnskapsførerne skal inkludere økonomisk rådgivning i sitt tjenestetilbud. Virksomhetene i denne undersøkelsen er alle medlemmer av NARF.

Det stilles strenge krav til hvem som kan føre regnskap. For å kunne føre regnskap for andre må man ha autorisasjon som regnskapsfører. Kravene til godkjent autorisasjon innbefatter Bachelor i økonomi og administrasjon med en gitt fagkombinasjon. Videre må regnskapsførerne, etter endt utdanning, praktisere yrket i to år før autorisasjonen tildeles (lovdata.no a, 2012; lovdata.no b, 2012). Det er i tillegg krav til kontinuerlig oppdatering av

fagkunnskap gjennom etterutdanning. I løpet av tre år skal dette tilsvare 77 timer fordelt på ulike fagretninger (finanstilsynet.no, 2009). Respondentene i denne utredningen er alle autoriserte regnskapsførere. Ytterligere informasjon om utvalget fremkommer i del 3.3.2.

### 3.3 Innsamling av data

Som nevnt vil jeg benytte meg av kvalitative data. Aktuelle datainnsamlingsteknikker er da gruppeintervju, individuelle intervju, og observasjoner (Saunders et al., 2009). Thagaard (2009) påpeker at intervjuer er spesielt egnet i tilfeller hvor man ønsker å finne frem til rik informasjon om respondentene. Da jeg vil undersøke hva som påvirker regnskapsførernes motivasjon er intervjuer en hensiktsmessig teknikk.

#### 3.3.1 Intervju

Kilden til mine primærdata er individuelle intervju med respondenter i regnskapsbransjen. Intervju defineres av Saunders et al. (2009) som en samtale mellom intervjuer og respondent og er nyttig når man søker å forstå fenomener og sammenhenger som ikke kan observeres. Ettersom intervju fungerer som en samtale har intervjuer og respondent den fordel at begge kan oppklare uklarheter underveis. Samtidig gir det intervjuer mulighet til å styre prosessen slik at interessante aspekter kan undersøkes nærmere gjennom oppstillingsspørsmål (ibid.). Videre er det mulig å observere elementer som tonefall og kroppsspråk ved intervju. Dette kan gi verdifull tilleggsinformasjon da non-verbal kommunikasjon kan avsløre både bevisste og ubevisste reaksjoner (Eide og Eide, 2007). Intervju er ressurskrevende og man må ofte begrense antallet intervju, og slik også muligheten til å generalisere (Saunders et al., 2009).

Intervjuer kan ha en mer eller mindre strukturert form. Grad av strukturering avhenger blant annet av intervjuets formål og av spørsmålene som ønskes besvart. Jeg har valgt en semi-strukturert form på intervjuene da jeg i utstrakt grad har komplekse og åpne spørsmål. En fordel med semi-strukturerte intervju, er at de er fleksible slik at man kan tilpasse spørsmålsrekkefølgen og oppfølgingsspørsmål avhengig av situasjonen (Tjora, 2012). Det har vært nyttig å tilpasse de enkelte intervjuene da det har gitt en dypere forståelse for respondentenes perspektiv. Saunders et al. (2009) anbefaler likevel at man definerer noen

tema eller spørsmål som man ønsker å belyse, i forkant av intervjuet for å skape en viss struktur (ibid). Før intervjuene er litteraturen undersøkt og jeg har gjort meg opp noen tanker om hvilke temaer som ønskes studert. Det har imidlertid vært ønskelig å gi respondentene mulighet til å fortelle sin historie. Jeg har bevisst stilt åpne spørsmål for nettopp å la respondentene få definere hva som er viktig. Videre har jeg forsøkt å etablere et tillitsforhold til respondentene, for slik å få frem hele spekteret av meninger og opplevelser og ikke bare positive eller flatterende svar. Thagaard (2009) viser til at dette er en av styrkene til intervju, og jeg har opplevd at en del respondenter har vært veldig fortrolige.

### **3.3.2 Utvalg**

For best å belyse problemstillingen har jeg funnet det hensiktsmessig å studere autoriserte regnskapsførere som er daglige ledere og/eller ledere i regnskapsbyrå. Jeg ønsker å finne frem til holdninger og opplevelser på tvers av bransjen for slik å få frem ulike synspunkter blant aktørene. Jeg har således tatt utgangspunkt i en tilfeldig utvelgelse av autoriserte regnskapsførere. Ved å velge tilfeldig legges det ingen begrensninger på hvilke synspunkter som representeres. Grunnet tidsbegrensninger ble det likevel bestemt å begrense utvalget til aktører på Vestlandet. Det er totalt ti respondenter fra fire ulike kommuner på Vestlandet. Da regnskapsbransjen har representanter i hele Norge, også på mindre steder, er det interessant å studere eventuelle forskjeller mellom virksomheter i sentrale og mindre sentrale strøk. På bakgrunn av den tilfeldige utvelgelsen har respondenter med ulike perspektiver på regnskapsførerens fremtidige rolle blitt intervjuet.

Respondentene ble valgt blant NARFs medlemmer. På deres hjemmeside er det en liste over alle medlemmer, og for å gjøre valget tilfeldig plukket jeg respondenter basert på numerisk plassering på listen. I alt har jeg kontaktet 16 bedrifter og av disse er det tre som ikke har svart, mens tre svarte nei. Fem av disse har færre enn fire ansatte, mens det siste har over 40 ansatte. Det er dermed færre av de små selskapene, målt i ansatte, som har takket ja. Dette kan være relatert til tidsbegrensninger. Blant de som svarte ja, var de minste selskapene mest skeptiske til å si ja, og disse refererte nettopp til at de hadde liten tid.

Jeg ønsket særlig å komme i kontakt med daglig leder i virksomhetene da det er disse som i stor grad avgjør om en virksomhet skal tilby rådgivning eller ikke. Videre er det ofte slik at

det kun er daglig leder som er autorisert regnskapsfører i de små virksomhetene. I ni av ti intervju er det daglig leder eller eier som er intervjuet, mens det i det siste intervjuet er det et medlem av ledergruppen som er intervjuet. Alle respondentene har autorisasjon som regnskapsfører. Av respondentene er fem kvinner og fem menn i aldersgruppen 35-65 år. Flere har påpekt at hovedtyngden av regnskapsførere befinner seg i denne aldersgruppen. Samtlige respondenter har lang erfaring fra regnskapsbransjen eller regnskapsrelatert arbeid, og alle har over 14 års erfaring.

Tilnærmingen til de utvalgte virksomhetene er gjort per telefon og etterfulgt av et informasjonsskriv per e-post. De fleste har mottatt dette skrivet, men grunnet mangelfulle e-postadresser nådde den ikke alle. Respondentene fikk likevel informasjonen da det er brukt noe tid i forkant av intervjuet på presentasjon.

### **3.3.3 Intervjuguide og forberedelser**

For å skape en strukturert ramme rundt intervjuene har jeg utformet en intervjuguide. I følge Thagaard (2009) er en intervjuguide en oversikt over de tema og spørsmål som ønskes besvart under intervjuet. Det er ikke behov for å følge intervjuguiden slavisk under semi-strukturerte intervju, men heller la den fungere som et verktøy for å huske viktige spørsmål.

Det kan være hensiktsmessig å starte et intervju med enkle spørsmål som ikke berører personlige aspekter for å få en myk start (Tjora, 2012). Intervjuene har startet med en kort presentasjon av meg selv og utredningen. Deretter er det stilt noen spørsmål om respondentenes utdanning og yrkesmessige bakgrunn, som ”Kan du fortelle litt om virksomheten?” og ”Hva er din rolle i virksomheten?”. I de fleste tilfellene har respondentene nå blitt vant til situasjonen og meg som intervjuer, og jeg har da beveget meg inn på mer personlige tema. Spørsmålene har omhandlet identitet, roller og rolleendringer. I tråd med Saunders et al. (2009) er spørsmålene forsøkt holdt åpne for å gi respondentene mulighet til å snakke om de aspektene de selv vurderer som viktige. Eksempler på spørsmål er; ”Hvordan opplever du regnskapsførerrollen/rådgiverrollen” og ”Hvordan opplevde du overgangen fra regnskapsføring til rådgivning?”. Det er også benyttet lukkede oppfølgingsspørsmål underveis for å sikre forståelse av respondentenes svar. Videre er det spurt om respondentenes tanker rundt utviklingen i regnskapsbransjen. Som Tjora (2012)

anbefaler har intervjuene endt med enkle spørsmål som ”Er det noe du ønsker å tilføye?” før jeg igjen har forsikret om anonymitet og takket for deltagelsen.

Jeg har valgt å anvende assosiasjonskart for å få frem dybden i respondentenes tanker om regnskapsførerrollen og rådgiverrollen. Assosiasjonskart er en oversikt over assosiasjoner som er knyttet til et holdningsobjekt (Hoyer & MacInnis, 2010:179). Kartene er benyttet i forbindelse med spørsmålet ”Hvordan vil du beskrive en regnskapsfører/rådgiver?”. Respondentene er da bedt om å skrive ned, og forklare de assosiasjonene som først dukker opp når de ser ordet regnskapsfører/rådgiver. I forkant av intervjuene laget jeg et eksempel på et assosiasjonskart (se vedlegg C) for å forklare respondentene prinsippet med assosiasjonskart. Eksempelet jeg har brukt er ”laks”, hvor jeg har lagt til assosiasjoner som ”sunt”, ”sushi” og ”ekkel lukt”. Bruk av assosiasjonskart har fungert godt da det har medført at respondentene har tatt seg god tid til å gruble over deres forhold til rollene. Gjennom oppfølgingsspørsmål er det forsøkt å få respondentene til å utdype assosiasjonene og jeg opplever at dette har bidratt til et rikt og nyansert bilde av regnskapsførernes bilde av rollene. Assosiasjonskartene er også nyttige for videre analyse da de understreker hvilke assosiasjoner som er sterke.

Intervjuguiden har utviklet seg fra intervju til intervju. De første intervjuene har vært av en mer generell art, men etter hvert har fokuset blitt tydeligere. Slik har jeg kunnet bevege meg dypere inn i de områdene som har fremstått som viktige. Det har etter hvert også blitt færre spørsmål ved intervjuene da nøkkelspørsmål og tema har blitt identifisert. Intervjuguiden har sådan fungert mer som en rettesnor gjennom intervjuprosessen. Den vedlagte intervjuguiden (Vedlegg A) er revidert etter innspill fra veileder og etter gjennomgang av litteraturen.

### **3.3.4 Gjennomføring av intervju**

Alle intervju er gjennomført som avtalt. I forkant av intervjuene har jeg spurt respondentene om de samtykker med at jeg tar opp svarene ved hjelp av båndopptaker. Ingen respondenter har motsatt seg dette. Blant fordelene med båndopptager er at intervjuer kan fokusere på respondenten og svarene. Slik blir det enklere å lytte aktivt til respondenten og fange opp ikke-verbale signal (Saunders et al., 2009). I tillegg kan man benytte direkte sitat uten å frykte at intervjuer modifierer sitatene ved gjentakelse. Man skal likevel akte seg, for at

respondenter kan sensurere svar som ikke ønskes på bånd (ibid.) Jeg har opplevd at noen respondenter har vist tegn til at de er oppmerksomme på båndopptakeren, men det er usikkert om svarene er modifisert eller sensurert.

Under intervjuene har det vært viktig å få i gang en dialog med respondenten ved at spørsmålenes plassering faller naturlig. Ved de første intervjuene har dialogen vært mindre flytende, men etter hvert som jeg har utviklet mine ferdigheter som intervjuer, har rollen følt mer komfortabel. Samtalene har dermed kunnet flyte friere og en naturlig dynamikk har oppstått. I tilfeller med uklarheter eller hvor dybdeforståelse har vært viktig, har respondentene blitt bedt om å eksemplifisere. Dette har resultert i konkretisering av respondentenes synspunkter og tanker. Videre har min fremtoning i møte med respondentene blitt vektlagt, både gjennom valg av klær og kroppsholdning under intervjuene. På intervjudager har jeg tatt på meg lite iøynefallende klær og lite smykker. Under intervjuene har jeg bevisst unngått å krysse armene og jeg har forsøkt å vise interesse gjennom en åpen og svakt fremover lent holdning. Dette er små faktorer som kan påvirke respondentens opplevelse av intervjuer, og dermed svarene som fremkommer (Saunders et al., 2009).

Lengden på intervjuene har variert fra 60 minutter til 30 minutter uten den innledende presentasjonen av meg selv. De siste intervjuene er de korteste da jeg har vært mer presis i mine formuleringer og da jeg i liten grad har følt at respondentene har kommet med ny informasjon. Dette anser jeg som positivt da det kan tyde på at teoretisk metning er nådd. Lydfilet har blitt transkribert kort tid etter gjennomført intervju, slik at analysearbeidet lettes. I tillegg har transkriberingen resultert i bedre forståelse, og det har vært mulig å forbedre spørsmål og fremgangsmåte til neste intervju.

Intervjuene har hovedsakelig funnet sted i respondentenes kontorlokaler, med unntak av ett intervju som gjennomførtes på en kafé, etter ønske fra respondenten. Tjora (2012) påpeker at det er viktig at intervjuene holdes et sted hvor respondenten føler seg komfortabel og hvor man ikke forstyrres. Ved intervjuet på kaféen fant vi en avlukket avdeling hvor vi satt for oss selv uten forstyrrelser. Alle intervjuene fant sted i løpet av oktober og tidlig november.

Ved det ene intervjuet var det to representanter fra virksomheten til stede. Da begge var eiere ønsket de å kunne gi et mer fullstendig bilde av virksomheten. Dette kan ha påvirket svarene som fremkommer. Noen av spørsmålene er personlige og ettersom det er den enkeltes

opplevelser og ikke virksomhetens holdninger jeg er interessert i kan dataene fra dette intervjuet være mindre gyldige. Jeg har forsøkt å se på deres svar med et kritisk blikk da deres svar kan være sensurert av at den andre partneren var der.

### 3.4 Datanalyse

For å analysere datamaterialet fra intervjuene har jeg benyttet temasentrert analyse. Thagaard (2009) beskriver temasentrert analyse som en metode for å belyse enkelte tema eller begivenheter gjennom sammenligning av data. Slik søker man å identifisere mønstre og oppnå en bedre forståelse av hvilke sammenhenger som eksisterer i datamaterialet. Første steg i analysen er å kategorisere dataene. Kategorisering viser til aktiviteten med å identifisere og kode ulike enheter i datamaterialet (Saunders et al., 2009). Enhetene kan være sitat eller avsnitt som velges på bakgrunn av deres betydning i forhold til problemstillingen. De aktuelle enhetene tildeles så en kode basert på deres meningsinnhold, og like avsnitt og sitat tildeles samme kode (Tjora, 2012). Fordelen med å benytte koder er at man kan få oversikt over et større datamateriale, og slik identifisere trender som utkrystalliserer seg i dataene (Thagaard, 2009).

Jeg har benyttet meg av verktøyet ATLAS.ti for å systematisere kodingen og lette arbeidet med sammenligning av relaterte data. Innledningsvis er de transkriberte intervjuene lagt inn i programmet før kategoriseringen har startet. Min tilnærming til kategorisering har vært åpen, for å kunne identifisere mønstre og temaer som *respondentene* anser som viktige. Disse enhetene er så trukket frem og navngitt med passende koder. Etter ønske om åpen koding refererer kodene i stor grad begreper fra de datamaterialet, fremfor teoretiske begreper slik Tjora (2012) anbefaler. Eksempler på koder er ”Outsourcing”, ”Krav til rådgiver” og ”Betydning av kundestørrelse”. For å opprettholde konsistens i kodingen har jeg definert hver kode i forhold til det meningsinnholdet jeg tillegger dem. De innledende rundene med koding resulterte i 86 koder. Thagaard (2009) påpeker at man skal være varsom med å splitte datamaterialet i for små elementer da dataene kan løsrives fra sin opprinnelige kontekst og slik miste sin betydning. For store enheter kan gi forskeren problemer med å definere hvilke situasjoner som er viktige for forskningsspørsmålet. Det vil virke positivt på min forståelse av konteksten at jeg har skrevet oppsummerende notater fra alle intervjuene. I tillegg vil

faren for fragmentering reduseres ved at det er jeg som har utformet intervjuguiden, gjennomført intervjuene, og transkribert dem. ATLAS.ti gjør det også enklere å gå tilbake til sitater og utsagn slik at jeg kan studere dem i sin rette kontekst.

Med 86 koder har jeg hatt behov for å kategorisere kodene i mer overordnede tema. Tjora (2012) påpeker at valg av kategorier og tilhørende koder må baseres på problemstilling, og jeg har til slutt endt opp med tre hovedtemaer. Igjen har ATLAS.ti vist seg nyttig da dens søkemotor gjør det mulig å finne frem til alle utsagn og avsnitt som omhandler et spesifikt fenomen eller tema. Slik er arbeidet med å identifisere og sammenligne respondentenes opplevelse forenklet. Resultatet har vært en stadig spissing av analysen.

I presentasjonen av datamaterialet benytter jeg direkte sitat fra intervjuene som så forklares. Locke og Golden-Biddle (1997) refererer til dette som "Show and tell". Slik søker jeg å få frem funnene i den konteksten de fremkom. Sitatene er skrevet i kursiv og med anførselstegn. I de tilfeller hvor deler av sitatet er utelatt markeres dette med (...), mens anonymisering i sitatene vises som [ ]. Alle intervjuene er skrevet på bokmål selv om respondentene har ulike dialekter. Jeg har også valgt å utelate tenkepauser og språklige uvaner som "ehm", "sant" og "på en måte". Der det har vært nødvendig å legge til kommentarer for å forstå sitatets meningsinnhold, er disse skrevet i parentes. Alle respondenter er også referert til som han for å anonymisere regnskapsførerne.

## 3.5 Evaluering av metode

For å vurdere kvaliteten på datamaterialet vil jeg i det følgende vurdere deres reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2009). Avslutningsvis diskuteres etiske aspekter ved utredningen.

### 3.5.1 Reliabilitet

*Reliabilitet*, eller pålitelighet, vurderer hvorvidt undersøkelsen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2009). Saunders et al. (2009) påpeker at reliabilitet handler om muligheten til å finne frem til samme resultat dersom en annen forsker benytter samme metode. Thagaard (2009) hevder at det ved kvalitative undersøkelser er vanskelig å reprodusere samme resultat ved gjentakelse da forskningskonteksten er vanskelig å



gjenskape. En av fordelene ved kvalitative studier er at man kan dra nytte av den fortroligheten som oppstår til å få frem rik informasjon (ibid.). Hvert intervju har vært unikt grunnet variasjon i faktorer som spørsmål, lokasjon, og relasjonen mellom meg og respondent. Dette er faktorer som er vanskelig å gjenskape. For å vurdere relabilitet vil jeg derfor vurdere min og kontekstens påvirkning på respondentene.

En potensiell trussel til utredningens relabilitet er knyttet til relasjonen som oppstår mellom meg som intervjuer og respondentene. Saunders et al. (2009) påpeker at intervjuers atferd kan påvirke respondentenes svar. Faktorer av betydning kan være kroppsspråk, toneleie og spørsmålsform. Som tidligere nevnt er både kroppsspråk og fremtoning forsøkt tilpasset situasjonen, og jeg tror egen bevisstgjøring har redusert min påvirkning på respondentens svar. Videre har jeg vært bevisst på å unngå ledende spørsmål.

For ytterligere å redusere forskyvning av svarene har jeg søkt å anvende åpne spørsmål, slik Thagaard (2009) anbefaler. Lukkede spørsmål er forsøkt redusert til et minimum og da i forbindelse med avklaringer av typen ”Forstår jeg deg riktig når...” eller ”Så det du sier er at...”. I tillegg er det gjentatt flere ganger at det ikke finnes noen riktige svar, men at det er den enkeltes oppfatning som er av interesse.

En annen faktor som kan ha betydning for svarene som fremkommer er tilliten mellom partene (Saunders et al., 2009). For å skape tillit har jeg forsøkt å opptre profesjonelt ved å ivareta respondentenes anonymitet, gi god informasjon, stille forberedt til intervjuene, være presis, og i tillegg skape gode rammer rundt intervjuene. Videre har jeg startet med enkle og upersonlige spørsmål for å skape fortrolighet før de mer komplekse spørsmålene er stilt.

På den annen side kan respondenten søke å sette seg selv i et bedre lys gjennom sine svar (Saunders et al., 2009). Faktorer som påvirker dette er blant annet intervjuers fremtreden eller respondentens uvillighet til å diskutere sensitive emner. For å redusere sannsynligheten for at respondentene vrir svarene sine har jeg forsøkt å legge opp til en fortrolig setting hvor vi har vært så avskjermet som mulig, og hvor deres anonymitet har blitt ivaretatt. Ved intervjuet hvor to respondenter var tilstede kan svarene ha blitt sensurert.

Bruken av båndopptaker kan også påvirke utredningens relabilitet (Saunders et al., 2009). Respondentene kan være tilbøyelige til å modifisere sine svar når de vet at lydfilene blir

lagret. Jeg har i forkant av alle intervjuene innhentet tillatelse til å benytte båndopptaker og informert om at FOCUS-prosjektet har tilgang til materialet. Ettersom filene ikke blir slettet etter bruk kan dette ha påvirket respondentenes svar. Respondentene har ikke vist tegn til eller uttalt noen motvilje mot bruk av båndopptaker med unntak av én som innledningsvis så mye ned på opptakeren. Dette gikk imidlertid over etter hvert som respondenten ble mer komfortable i situasjonen. Å bruke båndopptaker gir også fordeler da det kan gjøre intervjuer mer observant, slik at elementer som kroppsspråk kan fanges opp.

I behandling og analysen av datamaterialet er det lagt vekt på nøyaktig transkribering og konsistent bruk av koder slik Gibbs (2007) anbefaler. Gjennom nøyaktig transkribering og gjengivelse av sitater slik de er uttalt øker relabiliteten til studien. Jeg har imidlertid fjernet språklige uvaner som ”ehm” og ”sant”. Det har også ved noen få unntak vært nødvendig å tilføye kommentarer i parentes for å få frem meningsinnholdet i sitatet. Under analysen ble hver kode og kategori tillagt en beskrivelse av meningsinnholdet og jeg har slik kunnet verifisere at kodede elementer omhandler det samme.

En mulig svakhet ved undersøkelsen er at den vurderer NARF medlemmer og ikke regnskapsførere generelt. Dette kan resultere i at funnene ikke representerer bransjen som helhet, men NARF medlemmer spesielt. Ettersom NARF er aktive promotører for økt rådgivning, kan funnene være påvirket slik at respondentene er mer positive til rådgivning enn det som faktisk er tilfelle i bransjen.

Jeg har gjennom prosessen med å forberede, innhente og analysere datamaterialet, støttet meg til råd fra litteraturen (Saunders et al., 2009, Thagaard, 2009 og Creswell, 2007) og fra veileder. I tillegg har jeg gjort mitt ytterste for å beskrive min fremgangsmåte så detaljert som mulig. Slik håper og tror jeg at utredningen kan leve opp til de standarder som settes for gjennomføringen av seriøse forskningsarbeid.

### **3.5.2 Validitet**

*Intern validitet* refererer til om utredningen måler det den faktisk har til hensikt å måle (Saunders et al., 2009). Man vurderer da om resultatene er faktiske funn eller et resultat av hvilken forskningsmetode som er benyttet (ibid.). Forskerens tolkning er også en faktor som har betydning for utredningens validitet (Thagaard, 2009). Undersøkelsens validitet vil i

dette tilfellet handle om at jeg har fått innblikk i de faktorene som faktisk har betydning for motivasjon når regnskapsførere endrer rolle.

Gjennom intervjuer og analyse av datamaterialet har jeg kunne påvirke datamaterialet gjennom mitt perspektiv og min forståelse av datamaterialet. For å øke validiteten og dermed øke sannsynligheten for at funnene faktisk representerer respondentenes opplevelse og tanker har jeg gjennomført ulike tiltak. Ved intervjuene ble det for eksempel stilt spørsmål dersom jeg var i tvil om hva respondentene mente. Det er likevel ikke gitt at jeg har oppfattet alt respondentene har sagt slik de har ment. Sammenligning av uttalelser mot mitt generelle helhetsinntrykk har imidlertid styrket forståelsen min. Videre har jeg transkribert alle intervjuene nøyaktig og gjennom analyse og diskusjon har jeg kontinuerlig gått tilbake til hovedkilden for å sikre at jeg forstår funnene i sin rette kontekst. For å styrke oppgavens interne validitet er det hensiktsmessig å kvalitetssikre de funnene en har kommet frem til med andre uavhengige kilder (Saunders et al., 2009). Der det har vært mulig er resultatene kontrollert mot tidligere funn. Jeg vil påstå at den interne validiteten i min utredning er god basert på både gjennomføring av intervjuene, ved å vurdere funn opp mot mitt helhetsinntrykk og ved å kontrollere funnene der det har vært mulig.

*Ekstern validitet*, eller generaliserbarhet, er muligheten til å benytte resultater i andre kontekster (Saunders et al., 2009). Ved kvalitative studier vil det normalt være vanskelig å generalisere på bakgrunn av resultatene som fremkommer. Formålet med kvalitative utredninger er ofte å gå i dybden og finne frem til respondentenes forståelse av ulike begreper. Som tidligere nevnt vil verdien av slike resultater ligge i den rike og fyldige informasjonen som fremkommer, og dette veier opp for den manglende muligheten til å generalisere (Saunders et al., 2009). Det er mulig at resultatene som fremkommer i denne utredningen kan vise seg nyttige i andre kontekster enn den som studeres her. Jeg forventer at endringer i profesjonelle roller kan ha likhetstrekk på tvers av kontekst, men da det er regnskapsbransjen som danner bakteppet for denne studien vil jeg utvise forsiktighet med å overføre resultatene til andre bransjer. Utredningens eksterne validitet kan således sies å være lav, men da dette ikke er formålet anser jeg det ikke som veldig problematisk.

### 3.5.3 Ethiske vurderinger

For å opprettholde et høyt forskningsetisk nivå er det viktig å være bevisst de etiske utfordringene som må håndteres i løpet av arbeidet med utredningen. En viktig forutsetning vil være at jeg alltid må tilse at de som berøres av studien behandles respektfullt (Tjora, 2012). Deltagelse i undersøkelsen har vært basert på frivillighet da alle respondenter stod fritt til å avslå min forespørsel. Etersom det ikke har vært mulig for noen andre enn meg å identifisere hvem jeg har kontaktet har det heller ikke vært press fra andre hold om å delta. Et annet viktig moment er at respondentene ikke skal oppleve negative konsekvenser gjennom deltagelse i undersøkelsen. Thagaard (2009) anbefaler at forsker minimerer de negative konsekvensene blant annet gjennom å unngå å referere til sitater som kan ha negative konsekvenser for respondenten eller andre berørte parter. Spørsmålene under intervjuene har i liten grad tatt opp konfliktfylte emner, men der respondenten har kommet med referanser til andre ansatte som kan påvirke relasjonen mellom dem, har jeg unnlatt å sitere. Videre er det forsøkt å ivareta den selvforståelsen respondentene har gitt uttrykk for ved å presentere deres svar i den konteksten svarene fremkom (ibid.).

Alle deltagere er behandlet anonymt, noe Thagaard (2009) påpeker er av stor betydning. Det er kun jeg som kjenner til hvilke virksomheter som har deltatt. I noen tilfeller har jeg vært i kontakt med virksomhetens ansatte utover respondenten selv, og det vil være mulig at andre, internt i virksomheten, har kjennskap til hvem som har uttalt seg. Videre har alle intervjuene foregått i lokaler som ivaretar deres anonymitet, også i tilfellet hvor vi var på en café. Alle lydfiler og alt transkribert materiell har blitt lagret på et passord beskyttet område hvor det kun er jeg som har tilgang. Filene har vært merket med navn av typen "D1", "D2" osv. Det er blitt informert om at dataene vil kunne bli brukt for andre forskningsformål innen FOCUS-prosjektet. Det forutsettes at andre forskere som kommer i kontakt med datamaterialet, ivaretar respondentenes anonymitet.

## 4. Resultater

Jeg vil i det følgende presentere hovedfunnene fra datainnsamlingen. Funnene danner grunnlaget for besvarelsen av forskningsspørsmålet ”Hvilke faktorer har betydning for motivasjonen til å endre profesjonelle roller”. Dataene vises i form av sitater fra respondentene og i tillegg bruker jeg ordskyer for å presentere resultatene fra assosiasjonskartene. I denne delen av utredningen er det ikke et mål å diskutere funnene, men heller skissere de viktigste resultatene fra intervjuene. Diskusjon av resultatet skjer i neste hoveddel.

Resultatene er delt inn i tre deler hvor de to første knyttes til motivasjonskilder og den siste delen beskriver faktorer som kan svekke motivasjonen. Funnene fra intervjuene viser at motivasjon til å endre roller i all hovedsak stammer fra opplevelse av endringsbehov (push). Analysen indikerer også at rolleopplevelse *kan* motivere, men motstridende assosiasjoner til rollene gjør det vanskelig å predikere om respondentene motiveres av enten regnskapsfører- eller rådgiverrollen (push og pull). Første hoveddel beskriver respondentenes opplevelse av push og pull faktorene. Denne delen avsluttes med en beskrivelse av hvordan respondentene opplever egen og andre regnskapsføreres endringsmotivasjon. I de to neste delene presenteres funn som indikerer at det eksisterer noen faktorer som kan svekke motivasjonen til respondentene. Jeg vil her fokusere på respondentenes selvtillit og deres opplevelse av markedet for rådgivning.

### 4.1 Endringsbehov i regnskapsbransjen

I denne delen av resultatet viser jeg at respondentene opplever at faktorer i deres ytre miljø har betydning for deres motivasjon. Respondentenes svar viser at det er særlig tre trender eller hendelser som påvirker deres antagelser om bransjens fremtid og følgelig opplevd endringsbehov. Den tydeligste og kanskje viktigste trenden er utviklingen av *ny teknologi* som effektiviserer regnskapsføringen. I tillegg opplever de at *revisorenes* inntog i regnskapsbransjen er en mulig trussel da den øker konkurransen. Den siste trenden som nevnes er økt *outsourcing* av regnskapsarbeid til lavkost land. Jeg vil i det følgende vise hvordan respondentene opplever hendelsene og hvilke konsekvenser de forventer.

### 4.1.1 Betydningen av ny teknologi

Fra intervjuene fremkommer det at de fleste respondentene opplever at utviklingen av ny teknologi har betydning for deres fremtidige rolle i regnskapsbransjen. For å forstå hvordan dette påvirker endringsmotivasjonen beskrives først den teknologiske utviklingen i bransjen. Deretter presenteres respondentenes forventninger om hvordan dette påvirker dem før jeg avslutningsvis viser hvordan de responderer på utviklingen.

#### *Teknologisk utvikling*

Når respondentene snakker om den teknologiske utviklingen fremhever de at utviklingen skjer på en rekke fronter. Mellom annet trekker respondentene frem innføringen av e-fakturaer som betydningsfullt for hvordan bransjen vil se ut i tiden som kommer. *”Så har jeg personlig tro på den endringen som skjedde i sommer med pliktig elektronisk fakturering til offentlig sektor. Den vil i løpet av et par år gjøre at vi får et annet bilde av hva som er manuelle transer (transaksjoner) og ikke. (...) Så da ser verden helt annerledes ut. Dersom de ikke klarer å sy på produktet litt oppover i verdikjeden, da blir det rett og slett ikke mye igjen.”* ID 6. En annen støtter opp om dette argumentet og legger til at han forventer store endringer i bransjen: *”Når det gjelder regnskap så er jo det kjempespennende fremover for det kommer til å skje en enorm utvikling. (...) Det med e-fakturaer er jo kommet nå, men det er ikke åpnet skikkelig opp, men det kommer.”* ID4.

I tillegg til e-faktura legges det vekt på at det kommer en rekke nye løsninger som påvirker interaksjonen med kunden. Nettskyer og mobile applikasjoner er blant produktene som endrer kundens betydning i regnskapsføringen. En leverandør for en av respondentene lanserte nylig en ny tjeneste: *”(...) en mobil applikasjon som gjør at du kan lage reiseregninger, at du kan registrere timer og fakturere fra mobilen din også videre. Det har skjedd nå bare i løpet av det siste halve året. Det neste halve året vil det skje enda mye mer sant, og kunden forventer det.”* ID 5. Det som er interessant å merke seg er at respondenten opplever et press fra kundene gjennom deres forventninger til hvilke regnskapsmessige tjenester som skal tilbys.

Som vi ser av sitatene skjer det flere endringer som har betydning for regnskapsføernes arbeidsmetoder og tilnærming til kunden. De fleste respondentene føler likevel at det

gjenstår noe arbeid i forhold til utvikling og implementering av optimale løsninger. *”De (staten) krever e-faktura, men samtidig så er det mange som ikke har system for å ta i mot dem. Det som jeg føler veldig på i dag, det er at kravene og utviklingen går fortere enn systemene ofte klarer å fange opp, og lovverket henger etter, ikke minst.” ID 9.*

Alt er dermed ikke klart for innføringen av systemene, men som flere påpeker så er det kanskje vel så viktig at kundene ikke er klare for å ta i bruk systemene. *”Enda så kommer det jo folk inn med plastposer. Ser bare hånden: ”Du vet hvem det er” sier de. Og så er det å sortere. (...) Det er jo noen som aldri kommer til å skanne et billag. Det er jeg helt overbevist om.” ID 8.* En av respondentene som allerede har implementert mange av de nye løsningene, opplever skepsis blant egne kunder: *”Siden vi er såpass web-baserte som vi er så er det noen (kunder) som reagerer på det, men vi satser på at det går seg til etter hvert.” ID 10.* Det eksisterer altså store forskjeller mellom kundene. Noen er forkjempere for nyskaping og utvikling av nye løsninger, mens andre oppleves som motstridige. *” (...) noen er griseklar, mens andre de, uansett hva du sender til dem på mail så må de fysisk printe det ut fordi de må se det på papir eller så har de ingen kjangs. Så det er klart at det er i hvert fall en generasjon som må vannes ut før man klarer det.” ID 5.* Kundens rolle er dermed avgjørende for hvor raskt systemene kan implementeres i bransjen.

Kundeportefølje er et annet punkt respondentene fremhever som betydningsfullt for implementeringen av løsningene. Lite volum og få repeterende billag reduserer effektivitetspotensialet sett i forhold til de systemene som eksisterer i dag. *”Det er jo kommet teknologiske løsninger på det nå som sier at, vel om Telenor regningen fra forrige måned ble ført på denne måten, så skal den i utgangspunktet bli ført helt likt denne måneden. (...) Vi har ikke de samme fakturaene. I [kundenes bransje] så bytter de leverandører hver gang sant, og det er helt annerledes enn det var forrige gang.” ID 5.* Dette er representativt for flere av regnskapskontorene jeg har snakket med.

### ***Konsekvensene av nye teknologiske løsninger***

Respondentenes opplevelse av de konsekvenser som følger av nye teknologiske løsninger er nesten enstemmig. Alle med unntak av én opplever at utviklingen vil resultere i betydelige omveltninger i bransjen. Det vektlegges særlig at løsningene vil redusere antall timer tilknyttet føring av regnskap. Datasystemene og nettløsningene vil i utstrakt grad håndtere

mye av det arbeidet som i dag gjøres manuelt. *"(...) jeg ser det som kommer nå med e-fakturaer og den type ting, det gjør at billagshåndtering og den varianten der vil bli så automatisert at det vi nå bruker 50-60-70% av arbeidskraften på det vil forsvinne, og da gjelder det å utvikle andre ting."* ID4. En annen respondent opplever konsekvensene som enda mer dramatiske og legger til at regnskapsbyråene står ovenfor noen viktige valg: *"Når du sitter i utgangspunktet med en situasjon der 80% av aktiviteten handler om transaksjonshåndtering og lettere avstemning av disse transaksjonene, til en verden der dette blir automatisert, så hva skal du da gjøre? Om du sitter med et regnskapsbyrå med 20 medarbeidere, og av de 20 så sitter 16 og puncher billag og avstemmer, og så i løpet av fem år så forsvinner dette slik at denne arbeidsoppgaven der bare gir jobb til fire. Hva skal du da gjøre med virksomheten din?"* ID 6.

Noen respondenter viser også til at konsekvensene ikke bare handler om årsverk og redusert arbeidsmengde. De opplever at endringene har direkte effekt på regnskapsførerens rolle. Automatisering av regnskapsføringen gjør regnskapsføreren til en kontrollør. *"Vi er ikke lenger regnskapsførere, men vi er transaksjonsovervåkere. (...) Vi er på vei inn i en tid hvor vi er ferdig med det (regnskapsføring), men vi skal overvåke transaksjonen og vi skal påse korrekt regnskapsmessig håndtering og det er alt i fra konto til avgift, periodiseringsprinsipp, skatt, fradrag og påse at dokumentasjon er tilfredsstillende."* ID 5. Regnskapsførerens rolle blir dermed å sjekke at systemet har ført regnskapet i henhold til lover og krav og at transaksjonene er korrekt. *"Det vil jo gå kjappere. Du slipper å sitte og åpne posten, bokføre den og arkivere den. Alt kommer rett inn der det skal. (...) Så jeg setter bare på skjermen og sjekker at det stemmer."* ID 10.

Av de respondentene som opplever at den teknologiske utviklingen vil ha betydelige konsekvenser, finner man at flere snakker om rådgivning som et alternativ til å fylle det tomrommet effektiviseringen etterlater. *"(...) det er jo snakk om at deler av jobben skal bli automatisert så en må på en måte fokusere på å bruke tiden på andre ting, som rådgivning."* ID 9. En annen sier det slik: *"(...) så da er det bare kontrollerbiten igjen og da skal vi få masse ledig tid til den berømmelige rådgivningen."* ID 8.

En av respondentene påpeker at effektivitetsgevinsten vil være så stor at man trolig må kutte årsverk i bransjen. Dette, til tross for introduksjonen av rådgivende tjenester, og outsourcing



av økonomioppgaver fra kunden til regnskapsføreren: *"Hvis vi ikke har klart å lage ny butikk, så må vi nedbemanne. (...) for de oppgavene en hadde før de er vekk. Det betyr at 4 av 10 som sitter og jobber økonomisk-administrativt er arbeidsledige om 10 år."* ID 6. En av respondentene deler imidlertid ikke denne bekymringen: *"Nei, jeg har egentlig ikke tenkt at det kommer til å påvirke oss i det hele tatt. (...) Så om en får e-faktura og sånn så tror jeg ikke det kommer til å gjøre det helt revolusjonerende (...) Men det kan jo endre seg, at vi får en smell i hodet og så har vi tatt fullstendig feil."* ID 2.1

### **Respons på den teknologiske utviklingen**

Respondentenes svar viser at de opplever konsekvensene av den teknologiske utviklingen som omfattende. For å få innsikt i hvordan de enkelte selskapene tilnærmer seg utviklingen er det interessant å se på hvilken holdning de har til å ta i bruk de nye systemene. Noen av respondentene har alltid ligget i forkant av utviklingen og implementerer de nyeste løsningene tidlig: *"Det har lagt i genene hele veien at vi skal ligge i forkant teknologisk (...)." ID4.* Det er en målsetting for flere av respondentene å ta i bruk nye løsninger så tidlig som mulig, men som sitatet under viser, krever det sitt å være fremst: *"Vi springer som faen, for å si det sånn. Nei, altså vi prøver nå å være fremst."* ID 6.

Det fremkommer at en av regnskapsførerne føler at de har en fordel at virksomhetens ansatte er unge: *"Vi er klare, men vi er 33 år, det er ikke de andre regnskapskontorene sant."* ID 5. På motsatt side sier en av de eldste respondentene at hans alder gjør at de ikke implementerer de nyeste løsningene først. *"Vi har det ikke på plass. Jeg er en gammel mann. Det er litt tregt å komme etterpå med det helt supermoderne, men det må vi nok."* ID 8. Også den respondenten som ikke opplever at det vil være noen særlige konsekvenser av de nye systemene, viser til at de er klare for å møte den nye hverdagen: *"Vi jobber i disse dager med å endre systemene våre, så vi er klar for å yte mer elektronisk hjelp for kundene våre slik at de kan gjøre mer selv (...)." ID 2.1.*

Enkelte respondenter opplever også at det er viktig å ta i bruk de nyeste verktøyene for å tilfredsstille kundenes forventninger. Sitatene under viser at man tar inn over seg dette: *"Kunder forespør det: "Ja, men jeg orker ikke billag. Kan vi ikke bare levere det digitalt?", jo det kan vi og det må vi. Så ja, vi blir presset vi også."* ID 5. Andre påpeker at det også er nødvendig for å tiltrekke seg nye ansatte: *"Jeg tror det er viktig også, både for kunder, men*

også for rekruttering av arbeidskraft, hvis en er litt mer teknologisk." ID 9. En annen respondent støtter opp om at det er viktig for å tiltrekke seg ung arbeidskraft: "Og når skal du finne en regnskapsfører og så sier det regnskapskontoret: "Nei, vi er ikke på den der himmelskyen (nettsky)". Da vil du ikke velge de." ID8.

## Oppsummering

Av respondentenes svar fremkommer det at nesten alle føler at det skjer viktige endringer i bransjen som resultat av den teknologiske utvikling. Konsekvenser som vektlegges er effektivitetsgevinster som reduserer antall timer som går med til manuell regnskapsføring. I ytterste konsekvens kan dette resultere i nedbemanning, men respondentene viser til at tilbud av rådgivende tjenester er en mulig løsning for å unngå slike tiltak. Funnene indikerer at det eksisterer en følelse av at endring er nødvendig. Behovet for justeringer i de teknologiske løsningene og enkelte kunders vilje til å gå over på de nye løsningene fremstår som modererende faktorer. På den annen side føler regnskapskontorene at de må være oppdaterte for å tilfredsstille enkelte kunders forventinger og for å tiltrekke seg nye ansatte.

### 4.1.2 Økt konkurranse og outsourcing av arbeidsoppgaver

Det er også andre faktorer som påvirker hvordan respondentene opplever endringsbehovet. Mellom annet opplever man at frafallet av revisjonsplikt for selskaper med omsetning under fem millioner, påvirker konkurransesituasjonen. "Det skjer jo en endring nå, det er helt klart, og det er jo i forhold til det her med revisjonsplikten på små selskap, at den er vekke da. Det er jo flere aktører som vil inn i markedet, spesielt revisjonsselskap. Og det gjør at bransjen må skjerpe seg i forhold til den rådgivningsbiten generelt, eller spesielt." ID 9. Tøffere konkurranse fra revisjonsselskapene forventes også av andre aktører: "Og så starter revisjonsselskapene med regnskapsføring fordi de ikke skal miste grepet de har om kundene i dag." ID 6.

Hvor sterk konkurransen fra revisjonsselskapene blir, er likevel uklart. To respondenter hevder at konkurransen ikke vil virke direkte på deres regnskapskontorer da deres kunder er mindre enn de selskapene revisjonsselskapene ønsker å ha som kunder. "Jeg tror de vil tilby

*flere tjenester og gå enda dypere inn i de (store) bedriftene og fokusere mer på de.” ID 2. Beregninger fra en annen respondent viser at det fremdeles vil være et betydelig marked av små og mellomstore bedrifter hvor regnskapskontorene kan tilby sine tjenester. ”Selvfølgelig, det er et enormt marked med SMB’er som ikke nødvendigvis er i målgruppen til de fire store. Så det vil jo alltid være et ekstremt marked.(...) De fire store kommer kanskje ikke til å ta mer enn 40-50% av det, så det vil være et enormt marked igjen.” ID 5.*

En annen trend som flere av regnskapsførerne nevnte under intervjuene var outsourcingen av arbeidsoppgaver til lavkost land. En av respondentene har vært i utlandet for å se på mulighetene rundt outsourcing: *”Det er jo et veldig interessant perspektiv å se at en outsourcer registreringsarbeidet. (...) men det er klart at den typen outsourcing som det her, medfører at du må ha store kvanta. Du kan ikke ha en liten bedrift slik som vi er (...).” ID 3.* Samme respondent la til at det likevel finnes muligheter for outsourcing for små selskaper: *”Det er flere små bedrifter som har slått seg sammen med en partner bedrift da. Slik at de har en felles plattform som de eksporterer via.” ID 3.* Den ene virksomheten har allerede underleverandører i andre land: *”I det prosjektet for eksempel, så bruker vi en underleverandør som gjør 90% av arbeidet for det er helelektronisk. (...) så har vi et datterselskap i [landet] som vi bruker til blant annet validering av inngående faktura, bankavstemming, en del remittering og sånt.” ID 6.*

## **Oppsummering**

Konkurransen fra revisorer og økt outsourcing til lavkost land i regnskapsproduksjonen oppleves ikke som like betydningsfulle som den teknologiske utviklingen. De utgjør like fullt en del av det totalbildet respondentene skisserer når de snakker om trender i bransjen. Funnene indikerer at faktorene inngår i et større bilde, hvor regnskapsførerne føler et behov for å tilpasse seg trender og hendelser i bransjen.

## **4.2 Rolleopplevelser og identifisering**

I denne delen beskriver jeg hvordan respondentene opplever regnskapsførerrollen og rådgiverrollen. For å få frem deres holdninger til rollene er det benyttet assosiasjonskart hvor respondentene har skrevet ned det første de tenker på når de ser ordet ”regnskapsfører” og

”rådgiver”. Funnene er sammenfattet i ordskyer og beskrives nærmere gjennom sitater fra respondentene. Videre presenteres respondentenes beskrivelse av seg selv og det benyttes en frekvenstabell som oppgir hvordan de beskriver sin egen rolle. Avslutningsvis vises respondentenes opplevelse av endringsviljen blant regnskapsførere.

#### 4.2.1 Beskrivelse av regnskapsførerrollen

Ved intervjuene ble det, som tidligere nevnt, benyttet assosiasjonskart. For å presentere funnene på en illustrativ måte har jeg valgt å sammenfatte dem i ordskyer. Ordskyen under (figur 5) viser hvilke assosiasjoner respondentene har til ”regnskapsfører”. Størrelsen på ordet viser hvor mange av respondentene som har samme assosiasjon. De ordene som er nevnt av flest respondenter er dermed størst. Forklaringer rundt assosiasjonene og respondentenes opplevelse av rollen beskrives i den følgende delen.



Figur 6: Assosiasjoner til regnskapsførere

#### *Regnskapsføreren er og må være nøyaktig*

Som det fremkommer av ordskyen er nøyaktig et begrep som går igjen når regnskapsførerne snakker om egen rolle. En respondent påpeker at dette er noe som forventes av regnskapsføreren. ”Du må sann sett være feilfri. Det forventer egentlig kundene dine.” ID 7. Det stilles altså strenge krav til at oppgavene utføres med stor presisjon. Dette kravet kommer ikke bare fra kundene, men også fra lovverket. Regnskapsførere arbeider innenfor

klare rammer og må forholde seg til en rekke lover og regler. Sitatet under viser at kravene kan være harde: *"Det er jo faktisk sånn at det er deprimerende når du går inn i det og ser hvor strenge krav det er."* ID 9. Andre respondenter påpeker også at regnskapsførerene er, og må være, nøyaktige: *"Og så må vi være nøyaktige og ikke gjette. Hvis de ikke vet det, så gjetter de ikke."* ID 3. Dette sitatet viser at nøyaktighet krever kunnskap. For å kunne utføre sine arbeidsoppgaver i henhold til det presisjonsnivået som kreves må regnskapsføreren kjenne sitt fagfelt. Kravene til etterutdanning innenfor regnskapsføreryrket, understreker dette. For å beholde autorisasjonen må en regnskapsfører gjennomgå 77 timer etterutdanning i løpet av en treårsperiode (finanstilsynet.no, 2009). Den perfekte regnskapsfører etterlever kravene til nøyaktighet: *"Når du er regnskapsfører så skal du ha den egenskapen at du er nøyaktig, slik at du skal være litt firkantet i hodet. Du må være ryddig."* ID 4. Funnene viser at både regnskapsførerene selv, kunder og lovverket krever at regnskapsførerene har et høyt presisjonsnivå slik at arbeidet utføres tilfredsstillende. Et viktig funn (se 4.2.2) er også at regnskapsførerene i utstrakt grad beskriver seg selv som nøyaktige personer.

### *Regnskapsføreren fremstår som kjedelig*

I tillegg til nøyaktig, er det kjedelig som nevnes hyppigst av respondentene når de skal komme opp med assosiasjoner til "regnskapsfører". Det er ikke nødvendigvis slik at regnskapsføreren føler seg kjedelig, men det er en oppfatning om at regnskapsførere er kjedelige. Dette er likefullt deres egen assosiasjon til rollen. *"Det er ikke slik at en sitter der med brillene sine, colabunnene og skriver i bøkene sant. Det har blitt litt annerledes. Men oppfatningen rundt om er litt sånn åh, kjedelig."* ID 1. En annen respondent støtter opp om dette utsagnet og sier at regnskapsføreren som person oppleves som traust og at oppgavene er kjedelige: *"Der kommer det trauste fram, noe støvbelagt. En som ser på noen kjedelige regninger og trykker på noen tall. Og det er jo veldig feil, men det er det jeg tenker på og det er derfor det ordet, det liker jeg ikke høre snakk om."* ID 4. Respondenten opplever faktisk at benevnningen regnskapsfører er så belastende at de har valgt å gå bort i fra dette. De kaller seg heller regnskapskonsulenter og økonomipartnere. Samme respondent påpeker likevel at han også opplever at noen regnskapsførere lever opp til karakteristikken: *"Det er mange av de (trauste) og det må jeg bare si, og jeg er kanskje en av dem, men jeg synes det er morsomt å gå på disse samlingene som NARF har, kursene og slike ting og ser på den gjengen. De er jo trauste altså, hjelpe meg."* ID 4. Andre assosiasjoner som støtter opp om det kjedelige

imaget, noen føler at regnskapsførere har, finnes i de følgende sitatene: *"Når jeg bare hører ordet så er jeg veldig fordomsfull og det er noe traust og solid noe."* ID 6, mens en annen respondent kaller regnskapsføreren for grå: *"Så er jo alle regnskapsførere grå."* ID 7.

### *Regnskapsføreren er en støttespiller og et nødvendig onde*

Når regnskapsførere skal beskrive hvordan de tror kunden ser på deres rolle, er det to forskjellige holdninger de beskriver. På den ene siden opplever de å være en ressurs eller støttespiller for kundene. Enkelte viser til at kundene er avhengige av den kunnskapen regnskapsføreren besitter: *"Noen ser på det som god hjelp ved at de kan få tak i den kunnskapen som de ikke har selv. Både i forhold til regnskap og til rådgivning."* ID 10.

Regnskapsførerne opplever å være i en posisjon som gir dem mulighet til å innhente informasjon om kundens posisjon og at de kan se den i sammenheng med den fagkunnskapen de besitter. En respondent påpeker at de også hjelper kunden til å opprettholde et godt forhold til ulike instanser: *"Han er din medhjelper som passer på at du har orden på tingene og at du har et godt forhold til myndigheter og hele pakken."* ID 4. Denne posisjonen gir regnskapsførerne en helt spesiell rolle ovenfor kundene da de i noen tilfeller blir en del av "laget": *"Og så er du jo, du er jo litt sånn økonomiavdelingen til alle disse her sant. Du er en del av laget."* ID 1.

På den annen side er det interessant å se at av ti respondenter, nevner seks at de opplever at enkelte kunder ser på dem som et nødvendig onde. Fra intervjuene er følgende sitater illustrative for regnskapsførernes opplevelse av kundens negativitet: *"Regnskapsfører er et nødvendig onde, tror jeg mange ser på det som, og som gjerne koster alt for mye penger i forhold til hva de får (...)"* ID 10, mens en annen beskriver det slik: *"Veldig mange tenker at regnskapsførere, det er noe man er nødt til å ha. Det er et nødvendig onde (...)"*. ID 4. Når de skal forklare hvorfor det er slik, viser noen til at kundene opplever dem som dyre, som i første sitat. Andre igjen føler at kundene ikke ser verdien av det arbeidet de gjør. *"Regnskapsfører det er jo den største utgiften for mange og en helt unødvendig utgift og det er noe de bare er belemret med"* ID 1.

Følelsen av ikke å bli verdsatt ser ut til å gjelde flere respondenter. Det fremkommer at de i mange tilfeller føler at kundene ikke ser verdien av arbeidet deres. Enkelte kunder ønsker for

eksempel ikke regnskap: *"Regnskapet det trenger jeg ikke!". Mange som ikke vil ha regnskap, du ville blitt sjokket om du så hvor mange som ikke vil ha regnskap."* ID 8. Flere forteller om at kunden synes regnskapet er for dyrt: *"(...) de er mer sånn at hva pokker skal vi med regnskap i det hele tatt."* ID 7. Dette gjelder særlig de små kundene: *"Mange små de vil ikke betale for det. "Det driter vi i, vi har penger på konto"."* ID 1. Den ene respondenten stiller da spørsmål ved om kunden faktisk forstår hvilket arbeid som ligger bak regnskapsføringen: *"Vi har jo hatt kunder som fikk en faktura på 500 kroner og det var for dyrt. Og da stiller vi jo litt spørsmål om de kjenner til hva vi egentlig gjør."* ID 10. En av respondentene påpeker at det er viktig å skape forståelse for hva regnskapsføreren kan bidra med: *"(...) klarer vi å fortelle våre kunder at vi kan være samarbeidspartnere, økonomikonsulenter og slike ting, som kan sørge for at du har orden på papirene (...) så blir det plutselig mer positivt."* ID 4.

### ***Regnskapsfører liker tall og trives i jobben***

Når regnskapsføreren snakker om hva som kjennetegner både den enkelte, men også den perfekte regnskapsfører er åtte av ti respondenter inne på at det er nødvendig å like tall. Som vi skal se i 4.2.2 er dette noe som går igjen når de beskriver seg selv også. Tallforståelse er både nødvendig for å føre regnskapet riktig, men også for å forstå hvilken effekt det har når man endrer på de inngående variablene i regnskapet: *"Og så må de rett og slett like, det er jo ikke tall sånn matte da, men det er "debet, kredit, jeg gikk i null" sant. En seier!"* ID 1. En annen respondent sier det slik: *"En god regnskapsfører for min del er en som med en gang kan se effekten av hva som skjer om varebeholdningen øker, hva skjer om leverandørgjelden din blir redusert. Altså, forstå effekten av kredit og debet."* ID 5. Flere påpeker at man ikke bare må forstå hva som skjer, men man må også like arbeidet som relateres til tall: *"En regnskapsfører må være glad i å jobbe med tall."* ID 9. En respondent viser til at det må oppstå et spesielt forhold mellom regnskapsføreren og tallene: *"Det må være noen som liker å jobbe med tall og som klarer å se sammenhenger (...). Så en må ha et forhold til tall, som en musiker har til notene."* ID 3.

Mange av respondentene har nettopp et slikt forhold til tall og til den oppgaven de skal utføre som regnskapsførere. Når de snakker om sin arbeidshverdag beskriver de den som hektisk og utfordrende, men det virker som om regnskapsførerne i undersøkelsen trives med arbeidet sitt. *"Årsoppgjør er jo den travleste tiden, men også den kjekkeste tiden for det er*

da en møter de største utfordringene og får jobbe med litt andre ting og du får se et sluttprodukt av det du jobber med ellers i året." ID 9. I en annen virksomhet viser de til at de synes selve føringen av regnskapet og arbeidet som relateres til dette er interessant: "Vi er veldig glad i regnskapet, ja jeg tror det. Vi er veldig glad i selve regnskapet og å utføre den oppgaven." ID 2.1. Da regnskapsførerne i utstrakt grad beskriver arbeidet i positive termer er det ikke så underlig at enkelte forteller at de kan oppleves som nerdete i noen tilfeller. "En styreformann hadde et utbrudd en eller annen gang på et styremøte og han sa at "dere er de eneste som kan lete etter ti øre i differanse i dagevis og når dere finner differansen så får dere pinadø orgasme av det". ID 6. En annen sier det slik: "Jeg har jo sittet på firmafester og diskutert moms." ID 10. På den annen side er det elementer ved arbeidet som kan være kjedelig da det er mye repetisjon av arbeidsoppgaver. For eksempel verdsetter noen regnskapsførere å utføre oppgaver som tidligere har vært ansett som revisorens territorium. Slik kan man skape litt mer variasjon i arbeidshverdagen: "(...) vi synes jo det er gøy å drive med de tingene, sett i forhold til bare å punsje billag." ID 2.1. I selskaper hvor man ikke utfører disse tjenestene beskrives arbeidet som noe monotont i perioder: "Selvfølgelig så blir en av og til veldig lei da. Det kan være veldig kjedelig, veldig...du sitter med de der små kundene, momser, momser, momser, momser." ID 1.

### **Ufortjent rykte og lav status**

Et av funnene fra intervjuene er at regnskapsføreren opplever at rollen har et ufortjent dårlig rykte. I sosiale sammenhenger påpeker flere respondenter at det ikke er fordelaktig å utgi seg for å være regnskapsfører. "Det er ikke sjekketriks å komme å si at du er regnskapsfører. Jeg tror ikke det er mange som har prøvd den." ID 6. En av respondentene viser til at han får en noe spesiell respons når han presenterer seg: "Hver gang jeg introduserer meg selv som regnskapsfører så ser jeg at folk bare mygler i ansiktet når de hører det." ID 10. Det er en fremtredende økonomisk rådgiver i bransjen som hevder at rådgivertittelen bidrar til økt status. Respondenten som forteller dette føler imidlertid at en regnskapsfører må kunne være stolt av eget yrke: "(...) Når hun presenterer seg som økonomisk rådgiver, så steg det et par hakk. Så det med omdømmemarkedsføring, det burde vi kanskje arbeidet mer med. Som autorisert regnskapsfører så har man et yrke som man skal være stolt av, man skal ikke nødvendigvis kalle det noe annet, for vi gjør en nyttig jobb." ID 3. En annen respondent sier seg enig i at regnskapsførere må kunne si hva de faktisk driver med uten å dekke det til med



noen andre merkelapper: *”Det er jo litt feil at man ikke skal kunne si at man driver med regnskap.” ID 8.* Han har også en historie som illustrerer hvordan hans opplevelse av regnskapsførerens omdømme: *”Jeg kan fortelle deg en morsom ting. NARF meldte seg jo på en sånn skolemesse, der en skal velge yrke fremover, i Aenum (...). Og så hadde jeg en dag der, en gammel mann som satt på en krakk, og rett overfor meg så var det en folkehøyskole med musikk og video med ski og hvem tror du? De må ikke sende meg, de må jo få ungdom til de messene. Så jeg har aldri vært med siden. Så det var pinlig. Jeg prøvde meg liksom, vil du ha sikker jobb og...” ID 8.*

For å forklare hvordan regnskapsføreryrket har fått et slikt ufordelaktig rykte refererer en av respondentene til hvordan det var før: *”Det er jo klart at dette henger igjen fra gammelt av. En regnskapsfører var en bokfører. Det var jo gjerne en grå gammel mann som satt på et kontor og trykte på regnemaskinen.” ID 9.* To av respondentene bruker ikke begrepet regnskapsfører i egen virksomhet da de opplever det som belastende. *”Her snakker vi ikke om at vi har regnskapsførere.(...) Nei, vi snakker om konsulenter, medarbeidere, regnskapskonsulenter, økonomipartnere og litt forskjellige ting. Det ordet regnskapsførere synes jeg er et negativt ladet ord. Det er det jeg vil at vi ikke skal være.” ID 4.*

Når regnskapsførerene snakker om egen status refererer de ofte til revisorene og bruker disse som sammenligningsgrunnlag. Deres opplevelse er at de generelt ”taper” i konkurransen med revisorene når det kommer til hvem som har høyest status. *”Jeg tror at regnskapsføreryrket har lavere status enn revisor faktisk.” ID 9.* Dette knyttes blant annet til hvordan kundene verdsetter dem: *”Nei, det kunne nok vært bedre. Det er ikke som med revisorene. Det er et helt nødvendig onde. Det er veldig få som ser verdien av å bruke det for det det er verdt.” ID 1.* En annen sier det slik: *”Nei, regnskapsførere de har jo en sånn generell, jeg vil faktisk kalle det lav status. Folk som driver med regnskap de skal egentlig være billige sant.” ID 7.* Holdningene i bransjen beskrives i sterke ordlag og den ene respondenten føler at revisorene har veldig høy status: *”Og så har du da selvfølgelig revisoren, som av mange er sett på som mer gud.” ID 6.* Forklaringen på dette legger en av respondentene til revisorenes utdanning: *”Det er mer anerkjent at de (revisorene) er utdannet. (...) Det er ikke som regnskapsføreren som bare fører de der billagene.” ID 1.*

## Oppsummering

Det er noen hovedtrekk som går igjen når regnskapsførere skal beskrive sin egen rolle. Først og fremst påstår de at de er nøyaktige og at arbeidet krever dette av dem. Videre opplever de også i noen grad at regnskapsførere er kjedelige, og de føler på at andre tenker dette om dem. Når de forklarer hvordan kundene ser på dem, fremkommer det at det her eksisterer et skille mellom de kundene som ser på dem som et nødvendig onde, og de som ser på dem som en ressurs. Det er også verdt å merke seg at regnskapsførere hovedsakelig trives med jobben sin, men at den krever at man liker, og forstår tall. De opplever også at yrket har et ufortjent dårlig rykte og lav status og da særlig i forhold til revisorer.

### 4.2.2 Beskrivelse av rådgiverrollen

Jeg vil i denne delen presentere hvordan regnskapsførerne opplever og ser på rådgiverrollen. For å få bedre forståelse for respondentenes bilde av rådgivere innledes delkapittelet med en beskrivelse av respondentenes opplevelse av hva rådgivning faktisk er. Deretter presenteres ordskyen (figur 6), med assosiasjonene knyttet til rådgiverrollen. Disse beskrives nærmere ved hjelp av sitater fra intervjuene.

#### *Hva er rådgivning?*

Før jeg presenterer funn om hvordan respondentene opplever rådgiverrollen vil jeg forsøke å få tak i hva de legger i begrepet rådgivning. Funnene viser at hver enkelt respondent har sin oppfattelse av hva begrepet innbefatter. Noen ser på det som en naturlig del av regnskapsrollen hvor man gir råd som en del av leveranser knyttet til regnskapsføringen. *“Så det er jo det de jobber med på kurs og sånn at nå er det rådgivning og at det ikke er en del av regnskapsføringen sant, men veldig ofte så er det jo det. Det er i forbindelse med at vi tar resultatrapporter og perioderegnskap (...). Det er egentlig rådgivning.” ID 3.* Andre opplever at rådgivningen skiller seg fra disse rådene som relateres til rapportene, og heller handler om å se de store linjene og hjelpe kunden til å stå bedre rustet i fremtiden. *“Når jeg tenker rådgivning så er det liksom ikke en regnskapsfører som gir råd om hvor mye rimeligere du kan få kontorrekvisita (...). Rådgivning for min del er å være den støttespilleren som kan tenke sammen med kunden, som kan se fremover.” ID 5.* Rådgiveren defineres også i vide termer: *“Rådgiver, du er en støttespiller!” ID 4.* For en respondent

handler det mer om lønnsomhet i driften: ”Rådgivning, da tenker jeg mer sånn hvordan de kan endre driften sant, hvordan de kan få et bedre resultat, hvordan de kan få driften til å gå mer rundt, og skattemessig selvfølgelig.” ID 1. En annen respondent opplever at rådgivning er et diffust begrep uten et spesielt meningsinnhold: “(...) men rådgiverrollen, det har vi diskutert internt i lunsjen her, ”Hva er det for noe?”.” ID 8. Hva regnskapsførerene legger i begrepet rådgivning er avgjørende for å forstå hvor omfattende endringen oppleves av den enkelte rådgiver.



Figur 7: Assosiasjoner til rådgivere

### Rådgiveren er kunnskapsrik og erfaren

Funnene relatert til opplevelse av rådgiverrollen viser at den assosiasjonen som er sterkest, knyttes til kompetanse og erfaring. Det er en gjennomgående forståelse blant respondentene, at dette er en nøkkelfaktor for å lykkes som rådgiver. Fagkunnskap er blant områdene rådgiveren må ha god kjennskap til: “En må ha en fagkunnskap, fagforståelse for det feltet han skal rådgive for.” ID 6. Fagkunnskapen må suppleres med kunnskap om kundens virksomhet: “Da må man ha fagkunnskap, ikke bare om sitt eget yrke, men også om kunden sitt yrke. Hva skal vi kalle det for? Fagkunnskap relatert til kunden. Eller så har man ikke mye som rådgiver å gjøre.” ID 3. Dette kan ses i sammenheng med at rådene må tilpasses den enkelte kundes kontekst. “Og så må en rådgiver ha noe, jeg bruker å si det at han må ha en reell kompetanse. (...) Du kan godt ha kunnskap, men det hjelper ikke hvis du ikke kan bruke den kunnskapen. Du må ha kompetanse, det er å evne å bruke kunnskapen til noe

*nyttig, og den må faktisk i en rådgiversammenheng være der. Du må evne å sette det inn i den konteksten som du har der og da i forhold til det du holder på med.” ID 6.*

Det indikeres altså at kunnskap om kunden er viktig for å bli en god rådgiver, men et annet moment som fremheves, er muligheten til å forstå hvem kunden er. Det er snakk om å ha menneskekunnskap: *“Du må være et menneske som må kunne rådgi A og B, med de samme rådene, men på to forskjellige måter dersom det er nødvendig. (...) du må kunne ta de vurderingene som er riktige ovenfor den du prater med.” ID 2.1.* Dette handler også om evnene til å formidle et budskap som diskuteres nedenfor: *“Så må du ha en viss grad av menneskekjennskap. Du er nødt til å vite hvordan du skal få frem budskapet og du må være klar til å selge dette.” ID 6.* I tillegg til kunnskap om eget fag, kundens forhold, og om mennesker generelt, vektlegger respondentene at rådgiver må ha gode allmennkunnskaper. *“Må jo ha allmennkunnskap også da. Må kunne litt om alt.” ID 10.* Dette støttes av en annen respondent: *“Som rådgiver generelt så må en kunne litt om alt (...).” ID 3.* Og kanskje viktigst av alt opplever en av respondentene at rådgiver må vite hva han eller hun ikke kan. Rådgiveren må altså ha selvinnsikt: *“Men du skal i hvert fall gi råd om det du tror og mener er riktig, og da må du vite hvor er det jeg ikke har kunnskap?” ID 6.*

I tillegg til omfattende kompetanse poengterer respondentene at erfaring er nødvendig for å kunne bli rådgiver. *“Jeg er litt usikker på om jeg ville tatt råd fra en som kommer nyutdannet fra NHH, men hvis det hadde sittet en på 50+ som hadde vært borti litt, som ikke bare hadde drevet med regnskap, men som hadde vært ute og drevet egne selskap, så blir det litt lettere.” ID 7.* Teoretisk kunnskap er ikke tilstrekkelig for å kunne være rådgiver, rådgiveren må ha opplevd mer enn skolebenken. *“Så derfor sier jeg at en god rådgiver, det er ikke en som er nyutdannet. Det er det ikke, selv om en kan teorien så teller den erfaringen, det er utrolig viktig, i hvert fall innen vårt fagfelt.” ID 2.1.* Rådgivning er altså ikke noe respondentene opplever at en nybegynner kan ta på seg, men at det er noe som blir mer naturlig etter hvert: *“Så tenker jeg jo at den rådgiverrollen spesielt i forhold til regnskapsbransjen, så er det noe en kan ta på seg over tid, når en har fått mer erfaring kanskje. Det er ikke lett for en fersk person å skulle gi råd.” ID 9.*

En respondent viser til at rådgiver må ha vett da konsekvensene av dårlige råd kan være fatale: *“Du er grundig og har kompetanse. Og erfaring, ikke minst. At du kjenner*

*konsekvensene for det du gir råd om. Og det er livsfarlig å gi råd om man ikke har, ja, du skal være, du skal ha vett som rådgiver.” ID 4. Det er likevel en oppfatning blant respondentene at det ikke er tilstrekkelig å bare ha ført regnskap. “Jeg føler at hvis du skal være rådgiver så må du ha litt mer erfaring. Litt mer allsidig erfaring enn det bare å ha ført regnskap. Har du bare ført regnskap så blir du ikke den optimale rådgiveren.” ID 2.2. Regnskapsføreren skal gjerne ha opplevd litt andre ting dersom han eller hun skal bli rådgiver: “(...) men de regnskapsførerne som gjerne har vært ute og gjort litt andre ting også, men jeg tror nok at dersom du kun har gått fra skole og så har gått rett på regnskap, så blir det kanskje vanskeligere.” ID 7.*

### **Rådgiveren har formidlingsevne**

For å kunne være en god rådgiver opplever respondentene det som viktig at han eller hun har gode formidlingsevner. Dette vektlegges mellom annet høyt i en av virksomhetene som tilbyr et vidt spekter av rådgivende tjenester: “(...)ikke minst det å kunne formidle ut til de som skal betale for tjenesten til syvende og sist, det er kanskje det vi er mest opptatt av.” ID 5. Det handler mellom annet at kunden skal forstå hva rådgiveren ønsker å få frem: “Man må ha formidlingsevne, snakke samme språket så de skjønner hva du snakker om.” ID 2.1, men også om å få kunden til å bli trygg på rådgiveren: “(...) en må være tydelig og flink til å formidle, og en må formidle ting på en måte slik at de som du formidler det til tror på det, ikke minst.” ID 3. Det eksisterer imidlertid en utfordring da ikke alle er like komfortable med å være i den formidlerposisjonen. En respondent viser til at det innenfor hans aldersgruppe (40-50) finnes noen som opplever dette og viser til at øvelse kan være viktig: “Men det er mange i den aldersgruppen som jeg er i, som ikke liker å stå opp å snakke og som kvir seg for det. Det har jo litt med trening og erfaring og gjøre.” ID 9. Innenfor denne virksomheten benytter de en teknikk for å bedre prestasjonsevnene: “Vi har kjørt litt sånn at når folk har vært på kurs så må de presentere eller presentere et utdrag av det en har vært på kurs om. Og det er jo litt sånn som en vokser på, det å måtte formidle.” ID 9. I en annen virksomhet benytter de seg av kursing for å bli gode formidlere: “Jeg sender heller mine folk på kurs i presentasjonsteknikk enn i et kurs om merverdiavgift.” ID 5.

## *Rådgiveren ser helheten*

En annen kvalitet som assosieres med rådgiveren er evnen til å se det store bildet og helheten fremfor et ensrettet fokus på detaljer. *”Han må ha oversikt (...) så må han ha forståelse for totalbildet, altså alle aspekter.” ID 5.* For å kunne forstå konsekvensene av handlinger i et større perspektiv, påpeker en av respondentene at dette forutsetter forestillingsevne: *“(...) han må være analytisk og han må, eller bør ha en forestillingsevne. (...) hvis du har en forestillingsevne så kan du tenke deg en framtid. Altså hvis vi gjør slik så blir fremtiden A, om vi gjør slik så blir fremtiden B.” ID 6.* At rådgiveren forbindes med oversikt og fokus på helhet oppleves som utfordrende når en av respondentene ser på en mulig rolleendring: *”Den store utfordringen er fra å være så detaljfokusert som du må være på regnskap sant, hvor man ser hvert enkelt tall isolert, så må du tenke større. Du må ha evnen til å se linjene og hvordan ting fungerer. Så du må tenke litt større og litt annerledes som rådgiver.” ID 7.*

## *Skepsis*

Det eksisterer en skepsis mot rådgiverrollen blant respondentene. Flere forteller små historier om hvordan rådgivere har ødelagt en virksomhet eller at de har kostet kundene dyrt uten at de har fått noe igjen. *“Jeg har jo vært ute for rådgivere som driver konsulentvirksomhet som har fått tilsendt regnskap fra min kunde. Så får de inn folk som ikke kan lese regnskap og så må de ha masse hjelp (...). Jeg har jo et skrekkeeksempel som kostet en formue og det eneste han klarte var å ødelegge bedriften. Han var veldig flink å snakke.” ID 3.* En av respondentene viser til at slike historier er viden kjent i miljøet, men at de ofte ikke er et resultat av førstehåndskjennskap: *“De har hørt om noen som de kjenner som kjente noen som...der noen økonomiske rådgivere ble tilsatt i en stilling der de skulle gjøre noe og så ødela de hele produktet.” ID 6.* En annen har historien fra avisene: *“Og nå har det jo stått mye i avisene om de store konsultantselskapene som egentlig gjør det dårlig fordi de gir dyre råd som nødvendigvis ikke sparer kunden for kroner.” ID 7.*

## *Oppsummering*

Når respondentene beskriver rådgiverrollen er det noen ting som går igjen. For det første er det et fokus på at rådgiveren er kunnskapsrik og erfaren. Videre må rådgiveren forstå kundens kontekst og evne til å formidle sitt budskap til kunden. Rådgiveren har også

forståelse for helheten i virksomhetens økonomi og fokuserer ikke like mye på detaljer som regnskapsføreren. Det eksisterer også en viss skepsis til rådgiverrollen.

### 4.2.3 Personlighet og identifisering

For å forstå hvordan respondentene ser på seg selv har jeg bedt dem om å forklare hvem de er. Dette har ikke vært enkelt å få tak i da de fleste har unngått spørsmålet, men av svarene er det noen trekk som går igjen. Jeg skal i det følgende presentere sitater som illustrerer de trekkene som går igjen når de snakker om seg selv. Det er særlig to aspekter som omtales.

#### *De har et spesielt forhold til tall*

Noe av det som utkrystalliserer seg som det klareste trekket ved respondentene er at de har tallforståelse. De kan både se sammenhenger mellom ulike tall, og de har den logiske sansen som kreves for å oppnå en forståelse for tall. *"Jeg har en veldig sånn tallforståelse, logikk, så jeg ser sammenhengene med en gang (...)." ID 5.* En annen respondent beskriver seg selv på tilsvarende måte. *"Jeg er vel kjent for å forholdsvis lett få overblikk over situasjoner og dermed da med et regnskap, en virksomhets utfordringer (...)." ID 6.* Forholdet til tall strekker seg lenger enn til regnskapsføring og regnskapsanalyse. Den ene regnskapsføreren påpeker at det er helt naturlig å lese mønstre i tall på de merkeligste plasser. Respondenten kan for eksempel lese fødselsdatoer på bilskilt: *"Det er jo helt automatisk. Hvis jeg leser en som har 13323, så ja, det er min fars fødselsdato. Det kommer sånn dettende inn." ID 3.* Den samme respondenten legger til at han er spesielt glad i å drive med tallbehandling. For en annen respondent ble det tidlig klart at det var tall som skulle bli hovedbeskjeftigelsen. Ved å bla gjennom regnskapsbøker skjønnte han at dette var det han skulle arbeide med: *"Jeg bestemte meg når jeg var 15 at det var det her som var greia for meg (...)." ID 10.*

#### *De er strukturerte og nøyaktige*

Respondentene beskriver seg selv som ryddige og glad i orden, både når det gjelder arbeidet, men også som privatpersoner. En av respondentene forteller at det tar lang tid å komme seg fra inngangsdøren og gjennom gangen: *"Når du åpner døren hjemme så snubler du i skoene, så det er smukk, smukk, smukk. Så rer jeg på sengene på vei inn. Det må være litt sånn orden rundt meg." ID 1.* På arbeidsplassen sier den ene respondenten at praksisen er at kontorpulten alltid skal være ryddig: *"Når du er sånn som jeg er da, ryddig. Da kjører jeg*

"clean desk" (...)." ID 10. Resultater fra personlighetstester viser at en annen også faller innenfor denne kategorien: "Av person, når det gjelder personlighetstester så er jeg periodevis veldig sånn revisor gen med ordnung muss sein og det greiene der." ID 6. Den ryddige og strukturerte regnskapsføreren viser seg også gjennom detaljfokuset og nøyaktigheten som ble diskutert over. Den ene respondenten sier at han kan være litt for fokusert på de små tingene: "Jeg kan være en sånn pirkete type." ID 2.2.

### *Er respondentene regnskapsførere eller rådgivere?*

På direkte spørsmål om hvordan de vil karakterisere sin rolle, fremkommer det at de fleste ser på seg selv som hovedsakelig regnskapsfører, men at det finnes elementer av rådgiver i rollen. To av personene som er intervjuet påpeker imidlertid at de ikke opplever seg selv som regnskapsførere, men heller rådgivere. Én benytter andre beskrivelser for egen rolle. Tabellen under viser hvordan respondentene kategoriserer den rollen de besitter i dag.

*Tabell 3: Respondentenes definisjon av egen rolle*

	ID 1	ID 2	ID 3	ID 4	ID 5	ID 6	ID 7	ID 8	ID 9	ID 10
Hovedsakelig regnskapsfører	x	x & x	x			-	x	x	x	x
Hovedsakelig rådgiver				x	x					

### *Oppsummering*

Respondentene i undersøkelsen har noen fellestrekk som at de har et spesielt forhold til tall og at de har god tallforståelse. Videre er de ryddige og har et øye for detaljer. Når de skal kategorisere egen rolle i dag, oppgir syv at de er regnskapsførere, to at de er rådgivere og én er ingen av delene. Det er verdt å merke seg at respondentene har mange forskjellige karakteristika, men at det her er fokusert på de mest åpenbare fellestrekkene.



#### 4.2.4 Vil regnskapsførerne bli rådgivere?

Under intervjuene fremkom det at det i varierende grad er vilje til å endre seg mot en rådgivende rolle. Noen oppgir selv at de ikke ønsker å bli rådgivere. *"Jeg for min del har ingen ønske om å bli rådgiver, jeg synes regnskap er mye kjekkere."* ID 10. Respondenten påpeker at det er trivsel med eksisterende arbeidsoppgaver som holder han tilbake. Dette finner man også hos en annen regnskapsfører: *"(...) jeg er ikke der da, jeg liker de her regnskapene jeg da."* ID 1. Han sier også at det er enkelt å bruke unnskyldninger for ikke å engasjere seg i endringen: *"Men jeg legger ikke så mye energi i det, for jeg liker det ikke så godt og da blir det litt sånn "Nei, jeg har ikke tid og jeg gidder ikke". Det er ingen som spør etter tjenesten."* ID 1.

En respondent opplever at tilfredsstillende arbeidsforhold og arbeidsoppgaver gjør det enklere å bli igjen i regnskapsførerrollen. *"Mange er fornøyd med å sitte med tallene sine. De vil ikke inn i den rollen."* ID 9. En annen mener imidlertid at de som har forståelse for konsekvensene av hendelser i det ytre miljøet og som i tillegg har kompetanse og evner til å bli rådgivere, ønsker å bli det: *"Det er både og, veldig både og, men det er nok slik at de som reelt sett har det som skal til, der er viljen. For de ser dette, de har sett dette fremtidsbildet selv og de ser at dette skal til, men det er mange som sitter her (regnskapsførere) som kunne tatt et steg i denne retningen (rådgivning), men som ikke vil."* ID 6. Ettersom endringen representerer noe spennende, opplever en annen regnskapsfører at ansatte i virksomheten er positive: *"Det er vilje og jeg tror det er positivt. Det er noe spennende med det."* ID 4. Han tror imidlertid at det er en del andre regnskapsførere som er fornøyd med regnskapsføringen og dermed ikke har et sterkt ønske om forandring: *"Det kan være en god del som ikke tenker i de baner, som er fornøyd med den såkalte regnskapsfører saken."* ID 4.

#### Oppsummering

Noen respondenter påpeker at de ikke ønsker å endre rolle. Generelt opplever respondentene at viljen til å endre seg fra regnskapsfører til økonomisk rådgiver er lav. I deres øyne er det imidlertid noen som ønsker endring i egen rolle.

## 4.3 Faktorer som demper endringsmotivasjonen

Gjennom intervjuene er det mulig å identifisere noen faktorer som ser ut til å ha en dempende eller svekkende effekt på motivasjonen. Identifiserte faktorer er regnskapsførerens selvtillit, antagelser om lite marked for rådgivning, og mangel på opplevd (bare tenkt) endringsbehov. Funnene ser særlig ut å gjelde for respondenter som i liten grad ser på seg selv som rådgivere.

### 4.3.1 Selvtillit

Jeg vil i det følgende kapittelet beskrive hvordan noen respondenter opplever at selvtilliten blant regnskapsførerne er lav. I tillegg viser jeg til hvordan de selv vurderer egne muligheter til å bli gode rådgivere.

#### *Manglende selvtillit*

Fra intervjuene snakker noen av respondentene om at de opplever at regnskapsførerne ikke alltid fremstår som selvsikre. En av dem viser til at dette kan ha rot i personligheten til den enkelte. *”Det kommer av at mange er, ja, jeg tror det går mye på personlighet, å stole på seg selv, og å bli trygg i den (rådgiver)rollen. Mange er ikke der og mange har ikke et ønske om å komme dit eller å strekke seg.”* ID 9. Respondenten snakker her om at manglende trygghet påvirker muligheten til å strekke seg mot rådgiverrollen. Antagelsen om at regnskapsførere mangler selvtillit støttes av en annen respondent som ser lignende trekk: *”Det som kjennetegner den tradisjonelle regnskapsføreren, det er han sitter på så mye kompetanse og kan så mye og vet så mye, men selvbildet det er ikke der. Man må gjøres oppmerksom på hva man vet om, man må gi tillit til dem og fortelle de. Motsetningen er jo at man har kommet frem i miljøet innenfor det tradisjonelle som revisjon og slike ting og man er blitt lært opp til å gå rundt. De har en helt annen måte å dresse seg på, de er flott kledd, de går ut og de har selvtillit og gir en masse råd, men det er ikke det at de er like gode alltid. Og så har du motsetningen da med regnskapsføreren som sitter...så her må det nok stimulering til og slike ting. Men grunnlaget er der, men det er en overgang. Det er det.”* ID 4. Han sammenligner regnskapsføreren med revisoren som i hans øyne er mer selvsikker. For å bli en god rådgiver påpeker en av respondentene at selvtillit er en viktig faktor: *”En må tro på seg selv som*

*rådgiver, kanskje mer enn i rollen som regnskapsfører. En må stole på det en formidler, en må være trygg.” ID 9.*

Manglende tro på egen kompetanse og egen erfaring kan påvirke selvtilliten, og en av respondentene sier i klartekst at han ikke er komfortabel med rådgiverrollen da han opplever at utdanningsnivået er for lavt: *”Og jeg har ganske lite utdanning til å være daglig leder i forhold til de jeg har vært hos før. Og da føler jeg meg ikke helt trygg på den rådgiverrollen heller.” ID 1.* Han sammenligner seg også med revisorer når han vurderer egne ferdigheter som rådgiver. *”I forhold til den kompetansen jeg sitter med, så har de mye mer skattemessig kompetanse for rådgivning med masse vanskelige spørsmål om verdisetting og skattefunn. Det er mange ting som revisoren kan mye bedre enn oss.” ID 1.* Selv om det kun er én respondent som har sagt rett ut at han ikke føler seg komfortabel i rollen fremkommer det i beskrivelsen av rådgiveren i avsnitt 4.2.2 at det er høye forventninger til hva rådgiveren skal kunne. Dersom disse forventningene oppleves som høye i forhold til egne ferdigheter kan dette påvirke respondentenes antagelser om hvordan de selv vil prestere i rollen.

Respondentene som diskuterer lav selvtillit blant regnskapsførerne nevner også hvordan de mener å skulle håndtere dette problemet. Strategier som bruk av rollemodeller som kan vise hvordan rådgiverrollen kan besittes og utfordringer er en mulig løsning. *”Det er viktig at de får inspirasjon fra den type folk som kan disse tingene. At en får utfordre seg litt og spenne seg opp litt og kontinuerlig stimulering for få det her til. For om du bare har sittet og skrevet tradisjonelt og så skal begynne å rådgi, så må du ha noe som løfter deg opp.” ID 4.* Samme respondent påpeker i det innledende avsnittet at det er viktig å vise dem tillit og understreke at deres kompetanse er verdifull. En annen respondent legger til at kompetanseheving kan være et tiltak: *”Med å gi folk utfordringer og satse på kompetanseheving og å få folk til å tro på seg selv, rett og slett. Tryggere i den formidlingsrollen.” ID 9.* En respondent mener imidlertid at lav selvtillit resulterer i at mange ikke vil klare overgangen. *”Det prosjektet å flytte masse folk herifra (regnskapsfører) til hit (rådgiver), det blir dårlige greier. Man kan kanskje flytte de bitte litte gran ettersom de tørr å svare på de helt enkle spørsmålene.” ID 6.*

## *Tror regnskapsførerne at de kan bli rådgivere?*

Enkelte aktører i bransjen opplever altså at regnskapsførerne ikke har tilstrekkelig tro på egen kompetanse og ferdigheter. Det er da interessant å se hvordan de selv vurderer egen mulighet til å bli rådgiver, og om den lave selvtilliten kan påvirke vurderingen.

Det er gjennomgående at regnskapsførerne opplever at deres inngående kjennskap til kundens forhold gjør dem skikket til å utføre rådgivende arbeid for disse. En av respondentene sier det slik: *"Ja, det er jo de som sitter der og som ser de tingene som kunden ikke har kompetanse til å se."* ID 1. Det påpekes også at noen av regnskapsførerne har et fortrinn fremfor revisorene da de i tillegg til omfattende kunnskap om faget, også kjenner kunden så godt. *"Flere av våre autoriserte de sitter på samme kompetansen som revisorene når det gjelder regelverk og alt det der, men de kjenner bedriften på en helt annen måte. Så vi har absolutt grunnlaget (...)." ID 4.* Dette støttes av en annen respondent: *"(...) nå har alle måtte tatt innover seg at "oh shit, det skjer noe", disse (regnskapsførerne) sitter nærmest kunden og har opparbeidet seg en vanvittig kompetanse."* ID 5.

På den annen side er det en skepsis til egne ferdigheter sett i sammenheng med rådgiverrollen. Holdningene er spesielt fremtredende blant noen av respondentene som i dag opplever at de hovedsakelig er regnskapsførere. Et av sitatene viser indirekte at det ligger en forventning om at de som fører regnskap ikke har veldig høy utdanning: *"Mange regnskapsførere kan sikkert den biten også da (oppgaver som tradisjonelt utføres av revisor), men da har du holdt på lenge eller så er du godt utdannet, men likevel førere regnskap."* ID 1. En annen respondent viser til oppgaver som knyttes til rådgiverrollen ikke er innenfor deres ekspertise: *"Analysebit og sånn som det der. Vi er jo ikke eksperter på det, men vi kan jo i noen tilfeller gjøre det."* ID 2.1. Et annet moment som samsvarer med funnene fra 4.2.2 understreker at erfaring er en viktig forutsetning for å lykkes i rådgiverrollen. Erfaringen må også strekke seg utover det tradisjonelle regnskapsføringsarbeidet: *"Jeg føler at hvis du skal være rådgiver så må du ha litt mer erfaring. Litt mer allsidig erfaring enn det bare å ha ført regnskap. Har du bare ført regnskap så blir du ikke den optimale rådgiveren. Du må gjerne ha noe mer kjøtt på kroppen altså."* ID 3. Samme respondent legger til at konsekvensene av å ikke ha tilstrekkelig kunnskap kan være fatalt for kunden, og at det derfor er viktig å ikke begi seg ut på noe som man ikke føler seg trygg på: *"Selv om vi kan mye etter hvert så er det spesielle fallgruver*

*som man skal passe seg for. Plutselig sitter kunden med millionkrav i skatt fordi man har gjort noe galt.” ID 3. At de alvorlige konsekvensene kan være en årsak til at regnskapsførerene føler at de må være helt sikre på egen kompetanse før de gir råd støttes også her: “(...) du må være forsiktig med hva du sier. Det kan få konsekvenser dersom du ikke er à jour på regler.” ID 1.*

Det er imidlertid interessant å observere at noen respondenter påpeker at rådgiverrollen ikke er for alle regnskapsførere. *”Jeg tror ikke at alle som er regnskapsførere i dag, blir gode rådgivere.” ID 9. En av respondentene føyer seg i rekken av de som tror at mangelfull kunnskap kan være en utfordring, men legger også til at man må like arbeidet: ”Jeg tror ikke alle kan bli det. Litt på kunnskapsnivå selyfølgelig, men også litt hva en trives med.” ID 10. To av respondentene viser også til at det er et personlighetsaspekt inne i bildet: ” Det er at dette er helt ulike roller som i utgangspunktet krever helt ulike personer. (...) Men det er den største utfordringen da.” ID 6. Den andre sier ”Om en bare skal se på hvilken oppgave som blir utfylt, så ville jeg ikke ansatt samme person.” ID 5 og viser således han helst ser at de to rollene besittes av to distinkte personligheter. Et siste aspekt som fremheves er at rollenes ulikheter vil skape problemer for hvor enkelt det er å skifte roller. En av respondentene viser blant annet til at fokuset på kontroll er problematisk for regnskapsførerene: ”De har vært i en organisasjon og i en kultur og er opplært til å kontrollere og ikke der du på en måte skal skissere.” ID 6. En annen vektlegger arbeidsmetode: ”Det kan sikkert være litt uvant. Ettersom en er vant til å jobbe med fortløpende oppdrag og få det unna kjapt. Så tar rådgiverspørsmålene gjerne litt lenger tid og du må kikke dypere ned i det.” ID 10.*

## **Oppsummering**

Funnene relatert til regnskapsførerens selvtillit fremstår som komplekse og er ikke entydige. For det første opplever noen at selvtilliten ikke er veldig høy blant regnskapsførere. Når man summerer opp holdningene knyttet til egen kompetanse, viser disse at man i mange tilfeller føler seg kompetent for rådgiverrollen, særlig grunnet den gode kjennskapen til kunden. Det er imidlertid slik at noen respondenter ser på kompetansen som mangelfull og frykter konsekvensene det kan ha for kundene.

### 4.3.2 Markedet for rådgivning

Funnene fra intervjuene påpeker at det er en andre faktor som kan svekke motivasjonen blant regnskapsførerne. Antagelser om at marked for rådgivning blant eksisterende og nye kunder er lite, ser ut til å redusere motivasjonen til å gå inn i rådgivningen. Denne faktoren kommer tydeligst frem blant de respondentene som fremstår som minst positive til å gå inn i en rådgivende rolle. Noen opplever blant annet at det ikke er vilje til å betale for rådgivning. *”Det er vanskelig å få de inn til rådgivning for det er så dyrt. ”Vi har ikke råd til det for det går så dårlig. Jeg har ikke råd til regnskapsførere sant, så da har jeg i hvert fall ikke råd til rådgivning.”* ID 1. En annen respondent opplever at kundene ikke ser verdien av rådgivningen: *”Jeg har ikke den helt store troen på at rådgiver biten skal bli den store tingen for regnskapsførerne. Selv om jeg vet at NARF ser for seg at det er det som er tingen. Jeg tror det har med evner og vilje blant kundene og det er en lang vei å gå før kundene ser den helt store verdien av det.”* ID 7. Det vises til at en mulig løsning er å selge det inn til kunden for slik å få dem til å se at regnskapsføreren sitter på mye kunnskap som kan komme kunden til gode. En av respondentene viser til at dette kommer til å bli en viktig oppgave fremover: *”(...)det er noe vi kommer til å begynne å jobbe med, at vi gjør de mer oppmerksomme på de tjenestene vi kan tilby.”* ID 4. En av de andre respondentene sier seg enig i at dette er en mulig strategi: *”Dersom du skal drive med dette ved siden av regnskapsføringen så må du selge dette til kunden. Og der er vi ikke alltid like flinke.”* ID 1.

En problemstilling som kom opp hos en annen respondent er også hva man skal gi råd om. Han fremstod som forholdsvis fortvilet da han opplevde endringsbehovet som stort, men ikke kunne se hvilke råd han skulle gi sine kunder. Han sier blant annet: *”Men jeg kan ikke gå inn på en [butikk], ”Hotdog avdelingen din er ikke lønnsom, du må si opp den.”* ID 8. Han viser til at det ikke er enkelt å identifisere hvordan man kan hjelpe kunden utover de rådene man allerede i dag gir som en del av regnskapspakken: *”Nei, jeg klarer ikke å finne hvilke råd vi skal gi utenom de rådene vi gir i den daglige rapporten.”* ID 8. Selv om det kun var én av regnskapsførerne som problematiserte dette kan det virke som om dette faktisk er et faktum hos andre respondenter også. Når de ser for seg hva rådgivning er, så kommer de som regel opp med det de kaller ”dagligdagse råd” som man allerede i dag tilbyr kundene. De fleste regnskapsførerne ser for seg at arbeidsmengden kommer til å reduseres betydelig i

tiden fremover, og spørsmålet blir da om de kan leve på de dagligdagse rådene som kommer i kjølevannet av regnskapsrapporter og lignende.

Flere respondenter påpeker imidlertid at markedet for rådgivning varierer med hensyn på kundens størrelse. En av de som opplever at markedet for rådgivning er lite påpeker at de små selskapene ikke trenger råd da de ikke kan generere mer. *”De små de tar seg ikke råd til det. Det er for dyrt. De ser ikke nytten i det. Klart, en liten byggmester som er meg og en sjel og en skjorte, han er ikke så interessert i det, for han kan jo ikke generere mer og han har jo ikke lønnskostnader og han kjøper jo liksom de spikrene som han trenger.” ID 1.* Respondenten viser imidlertid til at det i enkelte tilfeller er forespørsler fra de større kundene: *”Noen av de store spør av og til.” ID 1.* Den fortvilte respondenten som ikke kunne identifisere hvilke råd som var aktuelle å gi, opplever at de små kundene ikke har behov for noen planer eller strategier: *”Da er spørsmålet, hva skal vi rådgi i? Hva skal vi rådgi graveføreremester Olsen, én mann. Hvilket råd vil du gi til han? Bortsett fra nå blir det høy skatt, nå må du sette til side til skatten. Vil du bli AS? Skal vi legge en strategi for de fem neste årene for gravemaskinfører Olsen, ”Hva sa du ordet het?”. Altså det er masse sånt som de på kurs sier, ”nå skal vi rådgi”, men på kursene så er det lagt opp til at vi har kunder med 20-30 ansatte, men det har vi jo ikke.” ID 8.* Blant regnskapsførerne som opplever at det er et marked vises det også til at størrelsen på kunden har betydning for hva de trenger. Mens de store kundene har mer konkrete spørsmål, kommer de mindre selskapene med hele spekteret av forespørsler. Dette kan sees i sammenheng med at regnskapsføreren i mange tilfeller oppleves som en viktig samtalepartner. *”De fleste etterspør jo rådgivning, men ulikt nivå på det. Det er vel egentlig det som er forskjellen. De største er jo mer sånn på, ja kanskje mer på skatt, konsernregnskap, mer slike ting. De små de trenger litt mer råd på alt mulig.” ID 9.*

Det er verdt å merke seg at en av respondentene lever godt med en høy andel rådgivning (se tabell 2) og at dette ikke er et tema som har kommet opp blant de respondentene som fremstår som generelt mer positive til rådgivning. En av disse sier for eksempel: *”Jeg tror det skal gå forholdsvis greit når vi presenterer de tjenestene til kundene våre.” ID 4.*

## Oppsummering

Noen regnskapsførere opplever at kundene ikke er villige til å betale for rådgivning, mens en av respondentene er usikker på hva rådgivningen faktiske skal omhandle.

### 4.3.3 Faktorer som svekker følelsen av endringsbehov

Av funnene fra del 4.1 fremgår det at nesten alle regnskapsførerne føler et endringsbehov som følger av utviklingen i bransjen. Det fremkom også at en av mulighetene de ser på er å innføre eller øke tilbudet av økonomisk rådgivning. Samtlige regnskapsførere jeg har snakket med oppgir at de allerede fakturerer timer for rådgivning, men for 7/10 selskaper utgjør det godt under 10% av omsetningen. Det virker altså ikke som at man har initiert endringsprosessen hvor regnskapsførerne skal utføre mer rådgivende arbeid. Følelsen av at dette er noe man snakker om, men ikke implementerer, forsterkes av følgende sitat: *”Men så har en i 10-15 år snakket om å utvide produktet fra å være transaksjonshåndtering og produsere momsoppgaver og ligningsoppgaver til å kunne gi regnskapsnær rådgivning. Det har en vel ikke lykkes særlig mye med og som bransje så har en vel ikke lykkes i det hele tatt, selv om enkelte er hederlige unntak.”* ID 6. En annen respondent påpeker at elektrifiseringen av regnskapsbransjen har gått sakte: *”Ja, nå har vi jo vært på kurs i 30 år og det papirløse samfunnet var jo allerede nevnt i 1985. Da stod en handelsminister som heter Asbjørn Haugstrøm fra Kristelig folkeparti på årsmøtet vårt og sa at det kom til å bli papirløst, men nå etter hvert ser det ut som at det kan bli mindre papir.”* ID 8.

En rekke rapporter (som Bulukin & Gooderham, 2005; Lund, 2004; Nordhaug, 2000; Tobiassen & Gooderham, 2002) har fokusert på regnskapsførernes mulighet til å tilby økonomisk rådgivning til sine kunder. NARF har også vært en forkjemper for endringen, men den har altså i liten grad funnet sted. Det er mulig at regnskapsførerne ikke tidligere har opplevd endringsbehovet som tilstrekkelig. Funn i denne undersøkelsen antyder imidlertid at det eksisterer en følelse av nødvendighet (4.1), men det er også noen faktorer som kan dempe følelsen. Først og fremst fremgår det at man i mange av tilfellene opererer med maksimal kapasitet. *”Det er jo klart at for mange så kan en gjøre mye, mye mer enn det vi gjør i dag og det har jo ofte med kapasitetsmangel å gjøre da. At en blir opphengt i disse fakturaene, det er jo det en sitter å jobber med og så har en ikke tid til å løfte hodet og se litt videre.”* ID 9. Regnskapsførerne viser til at deres dager er hektiske og at det er vanskelig å få



tak i kvalifisert arbeidskraft. Flere påpeker at de må si nei til nye kunder: *”Ja, vi har jo masse arbeid, og første halvår så sier vi jo nei til masse kunder.” ID 8.* En annen respondent støtter dette utsagnet: *”Men det er hektisk vet du i regnskapsbransjen. (...) Det kommer stadig nye (kunder) og vi hadde et år hvor vi sa nei til alle for vi hadde ingen å ansette.” ID 1.*

Som nevnt i 4.1 kan mangelfulle systemer, uvilje blant kunder og størrelsen på kunden påvirke hvor raskt effektivitetseffektene merkes. Dersom bransjen ikke fullt ut har realisert effektivitetsgevinstene vil dette kunne påvirke opplevelsen av nødvendighet.

### *Oppsummering*

Funnene fra 4.1 viser at regnskapsførerne opplever et press om å endre seg i tråd med utviklingen i bransjen. Det at de i liten grad har startet denne prosessen kan mellom annet kommet av at selskapene opplever hektiske dager hvor de må si nei til nye kunder grunnet kapasitetsproblemer. Respondentene tenker at konsekvensene kan inntreffe, men de har enda ikke opplevd det.

## 5. Diskusjon

I resultatdelen beskrives noen faktorer som har betydning for motivasjonen til å endre profesjonelle roller. Det blir klart at det er to typer faktorer som har betydning for regnskapsføernes endringsmotivasjon. For det første er det noen faktorer som resulterer i motivasjon, dvs. noen motivasjonskilder som enten tar form som push eller pull. På den annen side er det noen faktorer som har betydning for styrken på motivasjonen. Her er det snakk om tre faktorer som kan svekke eller dempe endringsmotivasjonen.

Diskusjonen tar sikte på å forklare de viktigste funnene fra resultatet. Formålet er å få en bedre forståelse for de underliggende faktorene som har betydning for regnskapsføernes endringsmotivasjon. Jeg vil forsøke å forklare hvordan de aktuelle motivasjonsmekanismene virker på regnskapsføerne. Før motivasjonsmekanismene diskuteres, vil jeg forklare betydningen opplevd endringsomfang har for motivasjon. Deretter diskuteres kildene til motivasjon, følt endringsbehov i bransjen og rolleopplevelse. Avslutningsvis behandles de tre faktorene, selvtillit, antagelser om rådgivningsmarkedet, og manglende erfaring med negative konsekvenser.

### 5.1 Endringsomfang

Når respondentene beskriver rådgiverrollen og regnskapsførerrollen definerer de også hvor omfattende de opplever rolleendringen å være. Dersom rollene anses å være forholdsvis like vil endringen ikke føles like omfattende som de tilfeller hvor rollene forstås som ulike. Ebaugh (1988) viser til at muligheten til å overføre kompetanse, erfaring og interesser mellom rollene vil redusere endringsomfanget. Av funnene fra 4.2 finner man at rollene har noen fellestrekk, som behovet for regnskapsføringskompetanse. Regnskapsføerne opplever dermed å kunne overføre noe av den kunnskapen og erfaringen de har til rådgiverrollen. Dette vil redusere opplevd endringsomfang. På den annen side beskriver regnskapsføerne at det er noen forskjeller mellom rollene. Det poengteres mellom annet at rådgiverne må ha et helhetlig fokus, mens regnskapsføreren fokuserer på detaljene. Hvor krevende overgangen oppleves er avhengig av den enkeltes forståelse av seg selv i forhold til rollene. Generelt kan man se at ulike krav og forventninger til de to rollene er med på å øke endringens omfang.

Ettersom endringsomfanget vurderes ulikt av hver enkelt, er det interessant å se hvordan respondentene definerer den rollen de har i dag. Overgangen mellom regnskapsførerrollen og rådgiverrollen vil føles mer omfattende dersom de identifiserer seg sterkt med regnskapsførerrollen (Ashforth, 2001). Av respondentene oppgir 7/10 at de i all hovedsak er regnskapsførere, 2/10 oppgir at de er rådgivere, mens én ikke definerer seg innenfor disse termene. Alle er imidlertid autoriserte regnskapsførere på papiret. Når regnskapsførerne skal bli rådgivere er det også aktuelt å forstå hvordan de ser for seg at denne rollen skal være. Her handler det ikke så mye om krav, men mer om i hvilken grad regnskapsførerne skal være rådgiver og eventuelt om de skal fortsette å være regnskapsførere. Min forståelse er at regnskapsførerne i stor grad ser for seg en rolleutvidelse. Det er således ikke et klart skille mellom regnskapsfører og rådgiver, men en kombinasjon av elementer fra begge rollene. Man bygger på regnskapsførerrollen slik at man sitter igjen med en ny rolle, den økonomiske rådgiveren. En glidende overgang mellom rollene kan være en utfordring for regnskapsførerne da det kan være vanskelig å skille mellom hva som er ny og hva som er gammel rolle (Ashforth, 2001).

### *Oppsummering*

Eksisterende kompetanse og erfaring reduserer omfanget av endringen, mens ulike krav og forventninger øker omfanget. I tillegg er det et subjektivt element som baserer seg på den enkeltes oppfatning av eksisterende og ny rolle. Hvilken innsats som kreves for å lykkes med endringen oppleves dermed ulikt. Et interessant funn er imidlertid at respondentene opplever at regnskapsførerne viser liten vilje til å endre seg. Med forholdsvis lav endringsvilje og til dels omfattende opplevelse av endringen, øker behovet for effektive motivasjonskilder. I tillegg krever det bortfall av faktorer som kan svekker motivasjonen. Dette diskuteres i avsnittene som følger.

## 5.2 Opplevd endringsbehov som motivasjonskilde

Som det fremkommer av resultatene føler respondentene at de hendelsene og trendene som nå finner sted i bransjen vil påvirke deres virksomheter. Blant hendelsene som trekkes frem nevner de utviklingen av ny teknologi, inntoget av nye konkurrenter og outsourcing av regnskapsoppgaver til lavkostland. Grunnet effektivitetsgevinster, økt konkurranse om

kundene og mindre manuelt arbeid forventer de at det vil bli et kapasitetsoverskudd blant aktører i bransjen. Regnskapsførerne opplever at det er et behov for å innføre tiltak for slik å unngå potensielt negative konsekvenser, som redusert antall årsverk eller lavere lønnsomhet. Økt tilbud av rådgivning vurderes som et tiltak for å redusere de negative konsekvensene.

I et motivasjonsperspektiv kan man definere opplevelse av endringsbehov som en ytre motivasjonskilde som skyver regnskapsførerne i retning av mer rådgivning (Ryan & Deci, 2000). Det er altså snakk om en push-faktor. Hendelser i bransjen iverksetter en prosess hvor aktørene må vurdere hva konsekvensene er for dem, hvilke løsninger som er akseptable for å håndtere konsekvensene og velge det alternativet som fremstår som best. Fra regnskapsførernes perspektiv fremstår konsekvensene av hendelsene primært som negative. Motivasjonseffekten ligger dermed i å *unngå* de negative konsekvensene som hendelsene i omgivelsene kan medføre. Ved å bruke Vrooms forventningsteori kan man forstå hvordan dette virker motiverende (Busch et al., 2010). Teorien baserer seg på at motivasjon er en funksjon av forventninger om at innsats resulterer i prestasjon og at prestasjon resulterer i en ønsket belønning. Regnskapsførerne må forvente at det å endre seg til økonomiske rådgivere (innsats) vil resultere i at de blir gode rådgivere (prestasjon), slik at de kan ta sin del av markedet og unngå omsetningssvikt og nedbemanning (belønning). Det er betimelig å anta at regnskapsførerne ønsker å unngå de negative konsekvensene, og dette er da belønningen av å bli rådgiver. Hvor motiverte regnskapsførerne er til å endre roller påvirkes blant annet av hvor sterkt de ønsker belønningen, av hvor sannsynlig det er at de kan bli rådgivere, og sannsynligheten for at rådgivning faktisk resulterer i belønning. Av respondentenes svar fremkommer det at ønsket om å unngå de negative konsekvensene er sterkt. Man kan dermed forvente at regnskapsførerne er villige til å endre seg og sin virksomhet for å redusere de negative konsekvensene.

Utsagnene fra resultatdelen viser at respondentene opplever at det eksisterer noen trusler som må håndteres for å unngå negative konsekvenser. Dette gir regnskapsførerne vilje til å gjennomføre tiltak som å tilby rådgivende tjenester, men ser man på hvor mange som har initiert denne prosessen viser tallene at få faktisk har endret seg. Rådgivning utgjør mindre enn 10% av omsetningen for 8/10 respondenter og den er betydelig lavere blant brorparten av dem. Rådgivning har også vært diskutert i mange år (Lund, 2004; Nordhaug, Døving & Gooderham, 2003; Tobiassen & Gooderham, 2002) uten at man har sett de store effektene på

andelen rådgivning. En av respondentene bekrefter denne trenden: *”Men så har en i 10-15 år snakket om å utvide produktet fra å være transaksjonshåndtering og produsere momsoppgaver og ligningsoppgaver til å kunne gi regnskapsnær rådgivning. Det har en vel ikke lykkes særlig mye med og som bransje så har en vel ikke lykkes i det hele tatt, selv om enkelte er hederlige unntak.” ID 6*

Selvom respondentene føler at de må endre seg for å unngå negative konsekvenser har dette ikke ført til handling i form av økt tilbud av rådgivning. Det kan være en rekke forklaringer på dette. For det første må regnskapsførerne ha tro på at de kan bli rådgivere. Videre er det nødvendig at de opplever rådgivning som en løsning på problemet, dvs. at økt tilbud av rådgivning resulterer i at de negative konsekvensene ikke inntreffer. Disse momentene diskuteres i 5.3.1 og 5.3.2. Meyer & Stensaker (2011) viser også til at overdreven gjentakelse av et sterkt behov for å endre seg kan gi avtagende motivasjonseffekt. Et ensidig fokus på de negative konsekvensene uten at man faktisk opplever at det er noen negative effekter kan redusere endringsmotivasjonen. Dette diskuteres nærmere i 5.3.3. For å forstå om regnskapsførerne opplever et ensidig negativt fokus er det interessant å se om rådgiverrollen representerer et positivt motstykke, som motiverer gjennom tiltrekningskraft.

### *Oppsummering*

Hendelser i regnskapsførernes ytre miljø skaper forventninger om at negative konsekvenser vil inntreffe dersom de ikke endrer sin posisjon i markedet. Regnskapsførerne opplever dette som motiverende da de ønsker å unngå de negative konsekvensene. Likevel er det få som faktisk har initiert endringsprosessen. Antagelser om at regnskapsføreren ikke er egnet for rådgivning, at rådgivning ikke er løsningen og at de ikke ”føler på kroppen” at hendelsene har negative konsekvenser kan være forklarende faktorer.

## 5.3 Rolleopplevelse som motivasjonskilde

Når respondentene beskriver regnskapsførerrollen og rådgiverrollen blir det klart at de ikke har et entydig positiv eller negativt bilde av rollene. Potensielt er det to motivasjonseffekter som kan oppstå. For det første kan negativ opplevelse av regnskapsførerrollen bidra til ønske om å bli rådgiver og for det andre kan et positivt bilde og identifisering med rådgiverrollen

resultere i et ønske om å bli rådgiver. Funnene fra denne utredningen viser at det ikke oppstår en sterk motivasjonseffekt fra rolleopplevelse. Det blir klart at det også er noen effekter som svekker motivasjonen gjennom hvordan regnskapsførerne opplever rollene.

### 5.3.1 Opplevelse av regnskapsførerrollen

Regnskapsførerrollen benyttes av flest respondenter når de beskriver egen rolle. Gjennom deres bilde av regnskapsføreren og av seg selv er det klart at disse sammenfaller bedre enn med bildet av rådgiveren. Funnene indikerer at de fleste respondentene identifiserer seg sterkest med regnskapsførerrollen. Dette gjelder imidlertid kun for 7 av 10 respondenter.

Det eksisterer en mulig kilde til motivasjon i selve regnskapsførerrollen. Funnene fra intervjuene indikerer at det kan være en svak motivasjonseffekt da regnskapsførerne opplever at ikke alle kunder verdsetter deres arbeid og ved at rollen har et dårlig rykte og lav status. Slike negative opplevelser i rollen kan påvirke ønsket om å gå ut av rollen. Lee & Mitchell (1994) påpeker at negative forhold ved en rolle kan resultere i et ønske om å skifte rolle. De kaller dette for push-faktorer og kan sammenlignes med opplevelsen av et endringsbehov som ble presentert i 5.2. Gjennom analyse av eksisterende situasjon kan man identifisere elementer som gir negative konsekvenser som igjen initierer et endringsbehov. Dersom respondentene opplever at regnskapsførerrollen er tilstrekkelig stigmatiserende eller ikke gir dem følelsen av å være verdifull kan dette være negative konsekvenser. Funnene fra intervjuene viser at respondentene har reflektert over disse konsekvensene. Om de er tilstrekkelig negative til å endre rolle er imidlertid usikkert. De to respondentene som oppgir at de er rådgivere viser til sterke negative assosiasjoner til regnskapsførerrollen. Det er mulig at dette har vært en faktor i deres endringsprosess.

*”Der kommer det trauste fram, noe støvbelagt. En som ser på noen kjedelige regninger og trykker på noen tall. Og det er jo veldig feil, men det er det jeg tenker på og det er derfor det ordet, det liker jeg ikke høre snakk om.” ID 4*

Et annet funn fra intervjuene er at de som anser seg selv som regnskapsførere trives med arbeidsoppgaven. Dette er motsatt effekt av den som ble presentert over. Her vil positiv opplevelse av rollen kunne redusere regnskapsførernes ønske om å endre rolle og de holdes

dermed tilbake i regnskapsførerrollen. Det er mulig at trivsel i arbeidshverdagen kan bidra til at regnskapsførerne generelt oppgir at det er liten vilje til å endre rolle.

*”Vi er veldig glad i selve regnskap og utføre den oppgaven.” ID 2.1*

Som tidligere nevnt fremstår det som om de fleste respondentene identifiserer seg med regnskapsførerrollen. Respondenter som identifiserer seg med regnskapsførerrollen opplever at det er noen fellestrekk mellom egen person og rollen og de blir dermed regnskapsførere (Ashforth & Mael, 1989). Rollen er således en del av deres identitet. Rolleidentifisering kan ha betydning for hvor motivert regnskapsførerne er til å gå inn i en rådgiverrolle. Når man opplever sterk overensstemmelse mellom egen person og rolle vil det være vanskeligere å gå ut av en rolle (Ashforth, 2001). Konsekvensene ved rolleutgang impliserer mellom annet at *regnskapsførerne* må redefinere noen elementer med egen profesjonsidentitet. Profesjonsidentiteten er en viktig del av hvordan man opplever seg selv og skaper mening med egen tilværelse (Ashforth, 2001). Regnskapsførerne har utviklet en forståelse av hvem de er (som nøyaktige og ordentlige folk som liker tall) og hvis de skal bli rådgivere innebærer det at de må skape en ny forståelse av seg selv (som analytiske og veltalende). Jacobsen (1998) viser til at utsikter til identitetstap er en viktig kilde til motstand mot endring. I tillegg har regnskapsførerrollen betydning for den enkelte respondent da den gir grunnlag for å forklare hvorfor de er betydningsfulle og hvilken plass de har i sin sosiale kontekst (Ashforth, 2001). Rollen bidrar til å skape mening i respondentenes tilværelse. Videre predikerer rolleteori at regnskapsførerrollen legger føringer for hva som forventes av regnskapsførere (Brochs-Haukedal, 2010). Slik skaper rollen forutsigbarhet og trygghet. Endringer i rollen rokker ved det trygge fundamentet regnskapsførerne har i sin hverdag. Forventninger om negative konsekvensene som følger av brudd med regnskapsførerrollen kan redusere viljen til å bli rådgiver. Hvorvidt identifisering med regnskapsførerrollen holder dem tilbake i rollen er imidlertid noe vanskelig å fastsette. Men det er ikke urimelig å anta at det har en viss betydning for de som definerer seg selv som regnskapsfører.

### *Oppsummering*

Det eksisterer motstridende motivasjonseffekter i regnskapsførerrollen. På den ene siden har man opplevelsen av negative trekk ved rollen som dårlig rykte, lav status og lav verdsettelse blant enkelte kunder. På den annen side oppgir regnskapsførerne at de trives med arbeidet. I

tillegg fremstår det som om respondentene i all hovedsak identifiserer seg med regnskapsførerrollen, noe som forverrer rolleutgang. Det er usikkert om regnskapsførerrollen er en kilde til motivasjon eller om den svekker motivasjonen til å bli rådgiver da det eksisterer motstridende opplevelser av rollen. Identifisering med rollen kan imidlertid svekke endringsmotivasjonen blant regnskapsførerne.

### **5.3.2 Opplevelse av rådgiverrollen**

Respondentenes opplevelse av rådgiverrollen er verken sterkt positiv eller sterkt negativ. Fra deres beskrivelse er det klart at de ser på rådgiverrollen som en krevende og utfordrende rolle da det stilles høye krav til kunnskap og erfaring. Det er imidlertid ikke åpenbart at regnskapsførerne opplever rollen som så attraktiv at den fungerer som en motivasjonskilde.

Motstykket til de push-faktorene som er beskrevet over, hvor regnskapsførerne skyves mot rådgiverrollen, er opplevelsen av at rådgiverrollen er positiv i seg selv. For at regnskapsførerne skal motiveres av rådgiverrollen må de føle at den representerer noe positivt slik at de tiltrekkes av den (pull) (Lee & Mitchell, 1987). De regnskapsførerne som antar at rådgiverrollen har noen positive konsekvenser for dem personlig kan dermed føle seg mer motivert for rolleendring. Hvilke kvaliteter med rollen som virker attraktive vil varierer fra regnskapsfører til regnskapsfører. For noen regnskapsførere vil for eksempel høye krav og utfordringer oppleves som positive konsekvenser da det gir rom for personlig utvikling. Andre kan igjen oppleve at rådgiveryrket har høyere status og dersom dette er viktig for regnskapsførerne kan de tiltrekkes av rådgiverrollen. De av respondentene som verdsetter utfordringer vil kanskje føle at rollen er motiverende. I denne undersøkelsen fremkommer de ikke direkte at regnskapsførerne opplever en spesiell tiltrekning mot rådgiverrollen. Respondentene oppgir imidlertid en svak skepsis mot rådgiverrollen grunnet enkelte "dårlige" rådgivere som ikke skaper verdi for kundene sine.

Som tidligere sett kan identifisering ha betydning for motivasjonen til å endre rolle. Fra beskrivelsen av regnskapsførerrollen så man at respondentene i all hovedsak identifiserer seg med regnskapsførerrollen. Det er imidlertid slik at man også kan identifisere seg med et fremtidig bilde av seg selv (Markus & Nurius, 1986). Ved å tegne et positivt bilde av et fremtidig jeg og reflektere rundt hvordan det er å være denne personen, kan man motiveres



til å endre rolle. Her ligger det et motiveringspotensial for regnskapsførerne hvor positive konsekvenser vektlegges.

Selv om funnene ikke indikerer at rådgiverrollen er en veldig motiverende faktor eksisterer det et potensial i rådgiverrollen som motivasjonskilde. Regnskapsførere som opplever at det er hensiktsmessig å tilby mer rådgivning for å unngå negative effekter for virksomheten, kan benytte rollen for å mobilisere til innsats blant egne ansatte. Kotter (1996) påpeker at endringsvisjoner er et viktig virkemiddel for å skape endringsmotivasjon. Ved å tegne et positivt bilde av hvordan fremtiden kan være i den nye rådgiverrollen definerer man et overordnet mål for endringen. Fra målsettingsteori finner man at mål er motiverende da de representerer "*en ønsket fremtidig tilstand*" (Etzioni, 1982: 15). Dette er den underliggende motivasjonsmekanismen som kan aktiveres ved et attraktivt bilde av rådgiverrollen. Slik *kan* man mobilisere til innsats og styre regnskapsførernes atferd mot det ønskede målet, rådgiverrollen (Brochs-Haukedal, 2010).

### *Oppsummering*

Av diskusjonen ser man at det hovedsakelig er tre grunner til at regnskapsførerne kan motiveres av rådgiverrolle. For det første kan den være et mål i seg selv dersom den representerer noe positivt. Dette er nært knyttet til det andre punktet hvor identifisering med rollen resulterer i høyere motivasjon til å endre seg. For det tredje kan rollen ha en motiverende effekt for regnskapsførere som forventer at rollen er med på å redusere de negative konsekvensene fra hendelser i det ytre miljøet. I denne undersøkelsen er det imidlertid uklart om rådgiverrollen skaper endringsmotivasjon blant regnskapsførerne.

## 5.4 Faktorer som svekker motivasjonen

Av diskusjonen over fremkommer det at regnskapsførerne hovedsakelig motiveres av hendelser i deres ytre miljø. Funnene fra intervjuene viser imidlertid at det er noen faktorer som kan redusere eller svekke denne motivasjonen. Hvordan disse faktorene har betydning for regnskapsførernes motivasjon diskuteres i de neste delkapitlene. Jeg vurderer henholdsvis selvtillit, markedet for rådgivning og erfaring med negative konsekvenser.

### 5.4.1 Selvtillit

Når regnskapsførerne skisserer bildet av rådgiveren er det en kompetent person med kompetanse som strekker seg over en rekke felt, i tillegg til bred erfaring fra ulike bransjer. Det ligger altså tydelige forventninger til at dette er en kompetent person. Samtidig viser funnene at det er en oppfatning om at noen regnskapsførere ikke har den kompetansen og de ferdighetene som skal til for å bli gode rådgivere. Noen påpeker at de selv ikke besitter denne kompetansen. Når det i tillegg antydes at selvtilliten blant enkelte regnskapsførere er lav er det betimelig å stille spørsmål ved forventningene til egen prestasjon i rådgiverrollen.

I 5.2 viste jeg til Vrooms forventningsteori som presiserer at en av forutsetningene for motivasjon er at man forventer at innsats resulterer i prestasjon (Busch et al, 2010). Det ble også klart at innsats i dette tilfellet relateres til endring i rolle, mens prestasjon vil være at regnskapsføreren blir en god rådgiver. Dersom regnskapsførerne ikke tror at de kan bli gode rådgivere vil de altså ikke motiveres til å gjennomgå endringen. Linken mellom innsats og prestasjon vil da svekkes. I modellen (figur 1) til Mitchell og Larson (1987) representeres manglende tro på egne ferdigheter som indre faktorer som påvirker muligheten til å handle.

Blant respondentene i denne undersøkelsen har alle autorisasjon som regnskapsførere. Dette betyr at de oppfyller krav til utdanning og praksis, i tillegg til at de har 77 timer etterutdanning i løpet av en treårsperiode. Grunnlaget for faglig kompetanse bør således være forholdsvis god. Viktigst er likevel den erfaringen de har og snittet blant respondentene er på 23,5 år. De to yngste har 14 års erfaring og den eldste har 40 års erfaring fra bransjen. De fleste har også bred erfaring fra en rekke bransjer og ulikt regnskapsarbeid. På et faglig nivå burde det således ikke være et problem å tilby rådgivning til kundene. Ser man i tillegg på det forholdet og den innsikten regnskapsførerne har i kundens virksomhet forsterkes dette bildet ytterligere. Andre, personlige faktorer og kunnskap relatert til mennesker er det ikke mulig å si noe om på bakgrunn av denne utredningen. Det kan hende at regnskapsførerne opplever at de ikke kan prestere tilfredsstillende på disse punktene. For regnskapsførere som ikke tror de kan bli gode rådgivere vil det derfor være viktig å identifisere kilden til tvilen. Først da kan regnskapsførere eller andre parter iverksette tiltak for å styrke linken mellom innsats og prestasjon. Kursing i moms vil ikke bedre forventningene til egen prestasjon dersom det er egne formidlingsevner som trekkes i tvil.

Dersom det er usikkerhet om hva som kreves for å bli en god rådgiver kan dette skape usikkerhet om hvor mye innsats og hvilken type innsats som må til for å prestere. Regnskapsførere som setter spørsmålsteget ved hva det innebærer å være en god regnskapsfører vil kunne oppleve at det er vanskelig å endre seg i riktig retning. Fra forventningsteori vil man da anta at regnskapsførernes motivasjon svekkes. For å styrke linken kan det være aktuelt å bruke rollemodeller som illustrerer gode rådgivere.

### *Oppsummering*

Regnskapsførere som ikke har tilstrekkelig tro på egne ferdigheter og kompetanse kan ha lavere motivasjon for å endre seg til rådgiver. Ved å identifisere kilden til tvil kan man aktivt gå inn for å styrke linken mellom innsats og prestasjon. Usikkerhet rundt nødvendig prestasjonsnivå kan også svekke endringsmotivasjonen.

### **5.4.2 Begrenset marked for rådgivning**

Gjennom analyse av intervjuene har det vist seg at enkelte respondenter opplever markedet for rådgivning som relativt lite. Særlig små kunder fremstår som mindre betalingsvillige da regnskapsførerne opplever at de ikke ser nytten av rådgivende tjenester.

*”Jeg tror det har med evner og vilje blant kundene og det er en lang vei å gå før kundene ser den helt store verdien av det.” ID 7*

Forventninger om at kundene ikke er villige til å kjøpe rådgivende tjenester av dagens regnskapsførere kan ha betydning for viljen til å endre rolle. I følge forventningsteorien til Vroom vil antagelser om et dårlig marked påvirke forholdet mellom prestasjon og resultat (Busch et al., 2010). Det er naturlig å anta at regnskapsførerne som opplever at markedet for rådgivning er lite, ikke forventer at en rolleendring vil redusere de negative konsekvensene. Forventningsteorien predikerer da at motivasjonen blant regnskapsførerne svekkes. En del respondenter påpeker imidlertid at det må gjøres en jobb for å få kunden til å se verdien av deres tjenester. Ved å markedsføre kundenes potensielle gevinst av å benytte regnskapsføreren som økonomisk rådgiver, kan øke kundens betalingsvilje. Da øker også sannsynligheten for at prestasjon resulterer i belønning.

*"(...) det er noe vi kommer til å begynne å jobbe med, at vi gjør de mer oppmerksomme på de tjenestene vi kan tilby." ID 4*

Usikkerhet rundt tjenestetilbudet vil også påvirke hvordan regnskapsførerne vurderer markedet. Hva som legges i rådgivende tjenester er varierende mellom respondentene. Når noen opplever at det ikke er mulig å identifisere hvilken rolle den økonomiske rådgiveren skal ha vil det være vanskelig å vurdere potensialet i markedet. Regnskapsføreren kan forvente å prestere godt i forhold til ulike rådgivende tjenester slik at innsats resulterer i prestasjon. Dette er imidlertid ikke tilstrekkelig hvis rådgiveren ikke vet hvilke tjenester som reduserer de negative konsekvensene. Følgelig vil linken mellom prestasjon og belønning svekkes. For at det skal være motiverende å endre seg til rådgiver må regnskapsførerne forventes at de nye tjenestene faktisk reduserer negative konsekvenser.

### *Oppsummering*

Antagelser om at kundene ikke verdsetter rådgivning og følgelig ikke har høy betalingsvilje har negativ betydning for endringsmotivasjonen. Videre vil usikkerhet om hvilke rådgivende tjenester som skal tilbys svekke linken mellom prestasjon og belønning. Dette ser særlig ut til å gjelde respondenter med relativt små kunder.

### **5.4.3 Manglende erfaring med negative konsekvenser**

Som sett i 5.2 føler respondentene at de må endre seg for å unngå negative konsekvenser grunnet hendelser i deres omgivelser. Det blir også klart at opplevd endringsbehov i liten grad har resultert i handling. En årsak til dette kan være det Kotter (1996) refererer til som tilfredshet. Han viser til at det kan være flere kilder til tilfredshet og at disse svekker opplevelsen av endringsbehov. Regnskapsførerne har identifisert at det eksisterer et endringsbehov, men de merker fremdeles ingen negative konsekvenser som lavere omsetning eller redusert antall årsverk. Respondentene oppgir at deres dager er hektiske. Grunnet kapasitetsunderskudd må enkelte regnskapsførere si nei til nye kunder. Problemer med å skaffe kvalifisert arbeidskraft begrenser regnskapskontorenes kapasitet ytterligere.

*”Ja, vi har jo masse arbeid, og første halvår så sier vi jo nei til masse kunder.” ID 8*

Funnene indikerer i tillegg at effektivitetsgevinstene fra nye teknologiske løsninger lar vente på seg, grunnet systemer som ikke alltid er tilpasset virksomheter med få gjentakende billag. Sett i sammenheng med at noen kunder fremdeles foretrekker de gamle metodene, resulterer dette i at bransjen kanskje ikke har opplevd de helt store endringene ennå. Gjennom respondentenes fortellinger om bransjen fremstår det som at det eksisterer noen negative konsekvenser som må håndteres, men per i dag gjør manglende erfaring med disse konsekvensene at regnskapsførerene i stor grad opprettholder ”status quo”.

### *Oppsummering*

Respondentene opplever et endringsbehov, men det er i liten grad iverksatt endringstiltak. En mulig årsak er at regnskapsførerene ikke har erfart de negative konsekvensene som fryktes. Tanken på konsekvensene er dermed ikke sterk nok til å initiere handling. Manglende erfaring med negative konsekvenser kan redusere motivasjonen blant regnskapsførerene.

## 6. Avslutning

Formålet med denne utredningen har vært å få innblikk i hvilke faktorer som har betydning for motivasjonen til å endre profesjonelle roller. Gjennom 10 dybdeintervju med autoriserte regnskapsførere har jeg forsøkt å avdekke hva som har betydning for deres motivasjon til å bli økonomiske rådgivere.

### 6.1 Konklusjon

Respondentene i undersøkelsen oppgir at det er flere faktorer som har betydning for deres motivasjon til å bli økonomiske rådgivere. Det skilles mellom *motivasjonskilder* som mobiliserer til innsats og faktorer som *svekker* motivasjonen. I tillegg er det blitt klart at opplevd endringsomfang varierer.

Analysen viser at det eksisterer to kilder til motivasjon. Først og fremst motiveres respondentene av hendelser i deres omgivelser. Forventninger om negative konsekvenser som omsetningssvikt og kutt i årsverk motiverer nesten alle respondentene til å iverksette endringstiltak. På den annen side har rolleopplevelse *potensial* til å være en motivasjonskilde, men denne undersøkelsen kan ikke konkludere med at rolleopplevelse *er* en motivasjonskilde. For respondentene som oppgir å være regnskapsfører er trivsel og identifisering med rollen faktorer som holder dem tilbake og reduserer motivasjonen. På den annen side opplever regnskapsførere at deres yrke til dels er lite verdsatt, at det har et dårlig rykte og at relativt lav status. Disse faktorene kan skyve regnskapsføreren inn i rådgiverrollen. Da det er usikkert hvilke opplevelser som veier tyngst er det ikke mulig å si om regnskapsførerrollen er en motivasjonsfaktor. Rådgiverrollen er på sin side tilsvarende kompleks med beskrivelser som for noen kan oppleves som positive og andre vil unngå, men det eksisterer generelt en skepsis mot rollen. Det er også vanskelig å si om denne rollen virker motiverende på respondentene. Generelt er bildet at respondentene vurderer utvidelse av tjenestetilbudet som følger av hendelser i omgivelsene og ikke på bakgrunn av rolleopplevelse. Det er også interessant å se at respondentene opplever at det er liten vilje til å endre egen rolle blant regnskapsførere.

I tillegg til motivasjonskildene eksisterer det noen hemmende faktorer. Enkelte respondenter opplever at selvtilliten blant regnskapsførerne er lav. Sett i sammenheng med forventninger om høye krav til hva en rådgiver skal kunne, kan dette påvirke deres antagelser om hvorvidt de kan mestre rollen. Videre indikerer analysen at respondentene opplever at markedet for rådgivning er lite da betalingsviljen er lav blant kundene. Avslutningsvis viser resultatet at manglende opplevelse av negative konsekvenser, som redusert omsetning, svekker motivasjonseffekten av opplevd endringsbehov.

Analysen identifiserer også at det er viktig å forstå hvordan respondentene opplever endringsomfanget. Dette har konsekvenser for hvor høy innsats hver enkelt regnskapsfører opplever at endringen krever av dem. For regnskapsførere som tidligere har hatt liten kontakt med rådgiverrollen og som i liten grad identifiserer seg med rollen vil endringen være mer utfordrende. Disse regnskapsførerne kan ha behov for tettere oppfølging.

## 6.2 Bidrag og begrensninger

Denne utredningen skiller seg fra andre studier av endringsmotivasjon da den ser på profesjonelle rolleendringer innenfor regnskapsførerbransjen. Endringer i profesjonelle roller er som nevnt krevende da de berører psykologiske aspekter hos den enkelte. Rolleendringen fra regnskapsfører til økonomisk rådgiver er også spesiell da den hovedsakelig initieres på bakgrunn av ytre faktorer i omgivelsene. Resultatene viser at det i en slik kontekst ikke alltid er tilstrekkelig med opplevelse av endringsbehov for at endringsprosesser skal iverksettes. Opplevelsen av et sterkt endringsbehov klarer i mange tilfeller ikke å mobilisere nok motivasjon til å gå fra regnskapsførerrollen til rådgiverrollen. Funnene indikerer at det derfor blir viktig å fokusere på stimulering av andre motivasjonskilder og å redusere de faktorene som har negative konsekvenser for motivasjonen.

Funnene fra denne undersøkelsen er spesielt interessante for aktører i regnskapsførerbransjen og da særlig for de som vurderer å gå fra regnskapsføring til rådgivning. Videre vil den være nyttig for andre interessenter i bransjen slik som NARF. I tillegg til praktikere vil den også være aktuell for teoretikere som søker å forstå hva som har betydning for motivasjon når profesjonelle roller skal endres. En skal imidlertid være forsiktig med å generalisere på

bakgrunn av de funn som fremkommer i denne undersøkelsen da funnene er basert på et lite utvalg innenfor én bransje.

I tillegg til begrensede muligheter til å generalisere er det verd å merke seg at utvalget ikke nødvendigvis er representativt for alle regnskapsførere. Undersøkelsen baserer seg på intervju av ledere i regnskapsbyråer hvor mange også er eiere. Slik har jeg fått innblikk i både lederperspektivet, men også det personlige aspektet. Det er imidlertid mulig å se for seg at ledere og eiere ikke har samme motivasjonsnivå som andre ansatte da deres mål og ambisjoner kan divergere.

Formålet med denne utredningen har ikke vært å måle styrken på motivasjonen, men heller å identifisere hvilke faktorer som har betydning. Funn relatert til endringsomfanget og viljen blant respondentene viser imidlertid at det kan være interessant å forske videre på den relative styrken på hver enkelt faktor som har betydning for endringsmotivasjonen. En mulighet er da å studere *hvor* motivert regnskapsførerne er, *hvor* motiverende de ulike motivasjonskildene er og *hvor* ”skadelige” de motivasjonssvekkende faktorene er. Slik får man en bedre forståelse av den relative betydningen av hver faktor.

## 6.3 Praktiske implikasjoner

I utredningens avsluttende kapittel vil jeg fokusere på hvordan regnskapsførere kan motiveres til å bli økonomiske rådgivere. Her presenteres tiltak som kan øke endringsmotivasjonen.

For ledere og andre som skal motivere regnskapsførere til å gå mot rådgivning er det en forutsetning å forstå hvor omfattende regnskapsførerne opplever at endringen er. Gjennom å beskrive regnskapsførerrollen, rådgiverrollen og egne ferdigheter kan man tegne et bilde av hva det kreves for å gå fra den ene til den andre rollen. Her vil det være viktig å få innblikk i hvilken rolle regnskapsføreren identifiserer seg sterkest med. Endringsomfanget vil oppleves ulikt for hver enkelt regnskapsfører innen en organisasjon, og tilpassede planer kan derfor være nyttig.



Motivasjon som følger av opplevd endringsbehov er viktig men ikke tilstrekkelig for å få regnskapsførerne til å endre rolle. Regnskapsførere som motiveres av ønsket om å unngå negative konsekvenser av hendelser i deres omgivelser er sårbare for faktorer som svekker motivasjonen. For det første må regnskapsførerne forvente at rådgivning faktisk reduserer eller eliminerer de negative konsekvensene. Dette innebærer mellom annet at regnskapsførerne opplever at det er et marked for rådgivning. Det er i den forbindelse to aktiviteter som kan styrke antagelsene om at rådgivning vil ha positive konsekvenser. Først og fremst må regnskapsføreren forstå hva rådgivning er og hvilket forhold som skal etableres til kunden. På bakgrunn av dette kan de gjøre kvalifiserte vurderinger på om det eksisterer et marked. Videre må regnskapsføreren markedsføre de rådgivende tjenestene. Kunden må forstå hvordan den økonomiske rådgiveren kan bidra til å skape verdi for deres virksomhet. Regnskapsførerens realkompetanse og innsikt i kundens forhold legger til rette for at de kan bli viktige støttespiller for sine kunder.

Regnskapsførerne har langt på vei den kunnskapen som skal til for å bli en god rådgiver. Det er imidlertid nødvendig at den enkelte selv opplever at han eller hun kan bli økonomisk rådgiver. Dette innebærer blant annet kjennskap til hvilke krav som stilles til rådgiverrollen slik at man kan sammenligne egne ferdigheter og kompetanse opp mot kravene. For å skape forventninger om at regnskapsføreren kan bli en rådgiver kan man benytte ulike tiltak. Respondentene viser selv til at kompetanseheving, utfordringer og bevisstgjøring av egen kompetanse er viktig for å styrke selvtiliten. Opplevelse av høy faglig kompetanse innen regnskapsføringsfaget tilsier at eventuelle kurs ikke nødvendigvis må rettes mot eget fag. Man må heller søke å heve kompetansen på andre områder som anses som viktig.

For å få regnskapsførerne til å forstå at de negative konsekvensene ikke bare er noe man snakker om, men at man faktisk vil oppleve dem på et eller annet tidspunkt kan fremdeles være nyttig. Det er likevel verdt å merke seg at funnene indikerer at regnskapsførerne i denne undersøkelsen i utstrakt grad forstår at bransjen kommer til å endre seg. Som teorien predikerer kan også overdreven krisemaksimering redusere motivasjonseffekten.

Ledere og andre som skal motivere regnskapsførere i overgangen mellom regnskapsføring og rådgivning kan også stimulere andre motivasjonskilder. Teorien predikerer at bruk av mål og visjoner er motiverende og det kan være nyttig å skape en forståelse av hva rådgiverrollen

representerer. Ved å skape en forståelse for hva rådgiverrollen er og hvilke fordeler som er knyttet til den kan man skape et positivt bilde av hva endringen innebærer. Som tidligere nevnt kan det her være fristene å snakke om hvilke negative konsekvenser som unngås. Det kan imidlertid også være aktuelt å identifisere andre former for belønning som variasjon i arbeidshverdagen og en utfordrende hverdag. Utredningen viser at det ikke alltid er klart hvilke tjenester en økonomisk rådgiver tilbyr. Bruk av rollemodeller kan være et virkemiddel for å illustrere hva en rådgiver gjør og hva som kreves for å være en god rådgiver.

## 7. Litteraturliste

Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago, University of Chicago Press.

Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publisher.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*. Vol. 25, Nr. 3, s. 472 – 491.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Journal of Management Review*. Vol. 14, Nr. 1, s. 20-39.

Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1995). Work-role transitions: A longitudinal examination of the Nicholson model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 68, s. 157-175.

Beer, M. & Walton, E. (1990). Developing competitive organization: Intervention and strategies. *American Psychologist*. Vol. 45, Nr. 2, s. 154-161.

Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*. Vol. 12, s. 67-92.

Bredal, D. (2003). *Min omstilling: Jeg og jobben. Hvordan overleve et næringsliv i konstant forandring*. Stavanger, Wigestrands Forlag AS.

Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag.

Bulukin, K. C., & Gooderham, P. N. (2005). Fra forskning til utvikling: Regnskapsrådgiving i småbedriftssegmentet. Bergen, Samfunns- og Næringslivsforskning, 34/2005.

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

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, Sage.

Ebaugh, H.R.F (1988). *Becoming an ex: The process of role exit*. Chicago, University of Chicago Press.

Eide, H. & Eide, T. (2007). *Kommunikasjon i relasjoner: Samhandling, konfliktløsning, etikk*. Oslo, Gyldendal Akademiske Forlag.

Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*. 59, s. 1-29.

Gibbs, G. (2007). *Analysing qualitative data*. Los Angeles, Sage.

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

Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2001). *Social identity processes in organizational contexts*. Philadelphia, Psychology Press.

Hogg, M. A., Terry, D. J. & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*. Vol. 58, Nr 4, s. 255-269.

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

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, s. 135 – 154.

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

Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma* nr 1. 1998.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. Utg. Bergen, Fagbokforlaget.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.

Finanstilsynet, (07. september 2009). *Krav til etterutdanning for autoriserte regnskapsførere*. [Internett] Tilgjengelig fra:

<<http://www.finanstilsynet.no/no/Artikkelarkiv/Brev/2009/Kravet-til-etterutdanning-for-autoriserte--regnskapsforere/>> [Nedlastet 06. Desember 2012].

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: 1. Concept, Method and Reality in Social Sciences; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 21, s 5-41.

Lee, T. W. & Mitchell, T. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*. Vol. 19, Nr. 1, s. 51-89.

Lines, R. (2005). The structure of function of attitudes towards organizational change. *Human Resource Development Review*, Vol. 4, Nr.1 s. 8-32.

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.

Lovdata a (13. November 2012). *Lov om autorisasjon av regnskapsførere [regnskapsførerloven]*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.lovdata.no/all/tl-19930618-109-0.html#4>> [Nedlastet 14.11.2012].

Lovdata b (10. November 2012). *Forskrift om autorisasjon av regnskapsførere m.v.*[Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.lovdata.no/for/sf/fd/td-19990208-0196-002.html#1-1>> [Nedlastet 14.11.2012].

Locke, E.A, Saari, L.M., Latham, G.P. & Shaw, K.N. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, Vol. 90, Nr. 1, s.125-152.

Lund, J. (2004). *Regnskapsrådgivere for småbedrifter: Kritisk kompetanse for profesjonsutvikling*. Bergen, Samfunns- og Næringslivsforskning, 15/2004.

Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, s. 954-969.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago, Illinois, The university of Chicago Press.

Merton, R. K. (1957). The role-set: problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*. Vol. 8, Nr. 2, s. 106-120.

Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen, Fagbokforlaget.

Molander, A. & Terum, L. I. (2008). *Studier av profesjonell yrkesutøvelse - kompetanseoppbygging i profesjonsforskning*. *Profesjonsstudier*. Oslo, Universitetsforlaget.

Nadler, D. A., Shaw, R. B. & Walton, A. E. (1995). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco, Jossey-bass.

Nadler, D. A. & Tushman, M.L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32, s. 77-97.

Nordhaug, O., Brandi, S. & Hildebrandt, S. (2007). *Håndbok i endringsledelse*. Oslo, Forlag1.

Nordhaug, O., Døving, E. & Gooderham, P. N. (2003). *Norske regnskapsbyråer: Rådgivning, kompetanse og verdiskaping*. Bergen, Samfunns- og Næringslivsforskning, 77/2003.

Nordhaug, O. (2000). *Kompetansestyring for verdiskaping*. *Norske regnskapsbyråer: Verdiskapere i smb-sektoren*. Bergen, Samfunns- og Næringslivsforskning, 2/2000.

Nylehn, B. & Støkken, A. M. (2002). *De profesjonelle: relasjoner, identitet og utdanning*. Oslo, Universitetsforlaget.

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

Proff.no, (2012) [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.proff.no/>> [Nedlastet 04. Desember 2012].

Riise, S. u.d. *NARF: Kompetanseorganisasjonen for autoriserte regnskapsførere*. [Internett] Tilgjengelig fra: <[http://www.narf.no/upload/10551/NARF\\_presentasjonsbroj\\_2011\\_web,%20lavoppløselig.pdf](http://www.narf.no/upload/10551/NARF_presentasjonsbroj_2011_web,%20lavoppløselig.pdf)> [Nedlastet 12. desember 2012].

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self – Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well – Being. *American Psychologist*, Vol. 55, Nr. 1, s. 68-71.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Essex, Pearson education.

Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organisation, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 7, Nr. 4, s. 401- 426.

Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (2004). *Managing Change at Work: leading people through organizational transitions*. Boston, Thomson Learning.

Sluss, D. M. & Ashford, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*. Vol. 32, Nr. 1, s. 9-32.

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.

Wackerhausen, S. (2002). *Humanisme, professionsidentitet og uddannelse: i sundhedsområdet*, København, Hans Reitzels Forlag.

Whetten, D. A. & Godfrey, P.C.O. (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, California, Sage.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education Limited, Essex.



## 8. Vedlegg

### Vedlegg A – Intervjuguide

#### **Innledning (5 min)**

1. Informasjon
  - 1.1. Informasjon om meg, masterutredningen og FOCUS prosjektet
  - 1.2. Konfidensialitet og anonymitet
  - 1.3. Informasjon om bruken av lydopptak
  - 1.4. Tidsbruk (ca. én time)
  - 1.5. Takke for deltagelse
  
2. Personalialia
  - 2.1. Kjønn
  - 2.2. Alder
  - 2.3. Bakgrunn
  - 2.4. Stilling i bedriften og ansiennitet

#### **Spørsmål (50 min)**

3. Virksomheten
  - 3.1. Kan du fortelle litt om virksomheten (størrelse/kunder etc.)?
  - 3.2. Hvem ansetter dere i denne virksomheten (kompetanse/personlighet)?
  
4. Endringer i regnskapsbransjen
  - 4.1. Kan du beskrive bransjen?
  - 4.2. Hvordan tror du bransjen vil utvikle seg de neste fem årene?
  - 4.3. Hvilke virksomheter tror du kommer til å lykkes/mislykkes i tiden fremover?
  
5. Egen person og rolle i virksomheten
  - 5.1. Hvordan vil du beskrive deg selv (personlige egenskaper, karakteristika etc.)?
  - 5.2. Hvilke personlige mål har du (jobbrelaterte)?
  - 5.3. Hvilke personlige verdier har du (jobbrelaterte)?

- 5.4. Kan du beskriv din rolle i bedriften?
  - 5.4.1. Arbeidsoppgaver
  - 5.4.2. Krav til kompetanse
  - 5.4.3. Krav til personlige egenskaper
- 5.5. Hvordan opplever du å være i den rollen du besitter?
- 5.6. I hvor stor grad vil du si at du er regnskapsfører/rådgiver?
  
- 6. Roller: Regnskapsfører
  - 6.1. Hvordan vil du beskrive regnskapsførere (tegn på et assosiasjonskart)?
    - 6.1.1. Hvilke personlige egenskaper har regnskapsførere?
    - 6.1.2. Hvilke ferdigheter har regnskapsførere?
    - 6.1.3. Hvilke oppgaver utfører regnskapsførere?
  - 6.2. Hvordan tror du kundene deres beskriver regnskapsførere?
  - 6.3. Hvordan tror du mennesker utenfor bransjen vil beskrive regnskapsførere?
  - 6.4. Hvordan passer du i rollen som regnskapsfører?
    - 6.4.1. I forhold til personlige mål
    - 6.4.2. I forhold til personlige verdier
  
- 7. Roller: Rådgivere
  - 7.1. Hvordan vil du beskrive rådgivere (assosiasjonskart)?
    - 7.1.1. Hvilke personlige egenskaper har rådgivere?
    - 7.1.2. Hvilke ferdigheter har rådgivere?
    - 7.1.3. Hvilke oppgaver utfører rådgivere?
  - 7.2. Hvordan tror du kundene deres beskriver rådgivere?
  - 7.3. Hvordan tror du mennesker utenfor bransjen vil beskrive rådgivere?
  - 7.4. Hvordan tror du du passer i rollen som rådgiver?
    - 7.4.1. I forhold til personlige mål?
    - 7.4.2. I forhold til personlige verdier?
  
- 8. Fra regnskapsfører til rådgiver
  - 8.1. Hvordan forholder du deg til endringer i arbeidshverdagen? Eksemplifiser
  - 8.2. Hvordan stiller du deg til å gå fra regnskapsførerrollen og inn i rådgiverrollen?

- 8.2.1. Dersom du har gjennomgått denne omstillingen hvordan opplevdes det?
- 8.2.2. Dersom ikke: hvorfor ønsker/ønsker du ikke å endre rolle?
- 8.3. Tror du flere regnskapsførere kommer til å gå inn i rådgivende posisjoner? Hvis ja:
  - 8.3.1. Hvilke utfordringer tror du dette medfører?
- 8.4. Tror du regnskapsførere har det som skal til for å bli gode rådgivere (kompetanse/personlige egenskaper/vilje)?

**Oppsummering/avslutning (5 min)**

- 9. Ønsker du å legge til noe i svarene dine?
- 10. Avsluttende informasjon
  - 10.1. Forsikre om anonymitet og konfidensialitet
  - 10.2. Tilby innsyn i ferdig masterutredning
  - 10.3. Takke for deltagelse

## Vedlegg B – Informasjonsskriv til deltagende virksomheter

Hei,

Viser til hyggelig telefonsamtale og sender som avtalt ytterligere informasjon om min masterutredning og om FOCUS-prosjektet.

### **Masterutredningen – “Roller og identitet i omstillingsprosesser”**

Utgangspunktet for min masterutredning er å studere hvilken betydning roller og identitet har i omstillingsprosesser. Jeg søker å identifisere holdninger og opplevelser knyttet til regnskapsførerrollen og rådgiverrollen. Bakteppet for oppgaven vil være regnskapsbransjen som i løpet av de siste årene har opplevd endrede rammevilkår, blant annet bortfallet av revisjonsplikten for de minste aksjeselskapene og introduksjonen av nye IT-løsninger.

For å kunne identifisere holdningene og opplevelsene knyttet til de ulike rollene har jeg behov for å intervju mennesker som befinner seg i regnskapsbransjen.

### **FOCUS- prosjektet**

Min masterutredning inngår i forskningsprosjektet FOCUS (Future-Oriented Corporate Solutions). FOCUS er et tverrfaglig prosjekt som i samarbeid med ulike næringslivspartnere søker å finne frem til ny kunnskap om fremtidsrettede organisatoriske løsninger. Blant bidragsyterne i prosjektet finnes NARF som ønsker kunnskap om regnskapsbransjen spesielt. Oppgaven min vil søke å belyse aspekter ved de omstillingene regnskapsbransjen står ovenfor.

For ytterligere informasjon se prosjektets nettsider: [http://blogg.nhh.no/focus/?page\\_id=10](http://blogg.nhh.no/focus/?page_id=10), eller ta kontakt med min veileder Vidar Schei på e-post: [vidar.schei@nhh.no](mailto:vidar.schei@nhh.no)

### **Praktisk informasjon**

Under intervjuene vil jeg stilles spørsmål knyttet til hvilke erfaringer og holdninger du har til regnskapsførerrollen og rådgiverrollen. I tillegg vil det bli stilt spørsmål knyttet til regnskapsbransjen og dens utvikling. Informasjon som fremkommer under intervjuene vil bli

behandlet konfidensielt også ovenfor virksomheten du jobber for. Det er ønskelig å benytte lydopptak under intervjuene. Disse vil bli behandlet anonymt og er kun tilgjengelig for meg og FOCUS-prosjektet. Utdrag og eksempler fra intervjuene vil bli benyttet som en del av min endelige masterutredning. Dersom det er ønskelig vil jeg gi din virksomhet tilgang til masterutredningen når den er ferdigstilt.

Intervjuene vil være individuelle og jeg tar sikte på at disse vil vare omtrent én time. Det foreligger ingen kostnader for din virksomhet, med unntak av den tiden som går med til selve intervjuet. Videre er det er ønskelig at intervjuene gjennomføres snarest.

Jeg håper din virksomhet ønsker å delta i utredningen og ser frem til å høre ditt svar.

Ha en riktig fin dag!

Med vennlig hilsen,

Maria Blom

*Masterstudent ved Norges Handelshøyskole*

+47 971 69 886

maria.blom@stud.nhh.no

## Vedlegg C – Eksempel på assosiasjonskart

Følgende assosiasjonskart ble presentert for deltagerne for å klargjøre hva som menes med et assosiasjonskart.



**PUBLICATIONS WITHIN NHH/SNF'S FOCUS PROGRAM**

**2012 –**

- Maria Blom *Fra regnskapsfører til rådgiver?  
Endring i profesjonelle roller*  
SNF-rapport nr. 03/13
- Paul N. Gooderham  
Svein Ulset *The Turn-around of Uninor*  
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

Endringer i profesjonelle roller utmerker seg i et endringsperspektiv, da de kan ha dyptgripende, psykologiske konsekvenser for rolleinnhaver. Denne utredningen søker å identifisere faktorer som motiverer mennesker til å gjennomgå rolleendringer. Et utvalg regnskapsførere er intervjuet om deres opplevelse av regnskapsfører- og rådgiverrollen, i tillegg til overgangen mellom rollene. Funn fra studien indikerer at regnskapsførere hovedsakelig motiveres av forventninger om negative konsekvenser ved opprettholdelse av status quo. Ytre press er imidlertid ikke tilstrekkelig for å initiere endringsprosessen. Faktorer som reduserer motivasjonseffekten er blant annet lav selvtillit og forventninger om et begrenset rådgivningsmarked. Rolleopplevelse og identifisering fremstår som mindre betydningsfulle motivasjonskilder.



Et selskap i NHH-miljøet

**SAMFUNNS - OG  
NÆRINGS- OG LIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics  
and Business Administration*

Helleveien 30  
N-5045 Bergen  
Norway

Phone: (+47) 55 95 95 00  
Fax: (+47) 55 95 94 39  
E-mail: [publikasjon@snf.no](mailto:publikasjon@snf.no)  
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen